

*А. Л. Замулин*

## ЛИДЕРСТВО В ЭПОХУ ЗНАНИЙ

В статье рассматриваются новые условия социально-экономической среды и вытекающие из них требования к лидерству в XXI в. Обозначены общие тренды в развитии лидерства при переходе от индустриальной экономики к экономике знаний. Анализируются особенности проявлений феномена власти в организациях знаний и исследуется, насколько разные стили и типы лидерства эффективны в новых условиях. Особое внимание уделено трансформационному лидерству как возможному лидерскому «мосту» между эпохами.

*Ключевые слова:* лидерство, власть, работники знаний, стиль лидерства, инновации.

### ВВЕДЕНИЕ

Ежегодно выпускаются сотни книг и тысячи статей с ключевыми словами «лидер» и «лидерство» в названии. Вместе с тем при всем объеме выпускаемой печатной продукции существует ощутимый дефицит работ, посвященных изучению лидерства в современных компаниях, деятельность которых базируется на работе со знаниями. Практически отсутствуют исследования, обобщающие эмпирический материал, полученный с разных теоретических позиций и относительно разных лидерских феноменов.

Данное исследование носит обзорный характер. В процессе его проведения для нас было важно получить ответы на следующие вопросы: существуют ли границы традиционных лидерских стилей в ситуации управления работниками знаний (knowledge workers); какие способности, делающие лидера успешным в индустриальную эпоху, должны быть сохранены; какими новыми навыками должны овладеть лидеры, чтобы соответствовать требованиям эпохи знаний?

Конечно, в рамках формата статьи невозможно представить в систематической форме все основные направления изучения лидерства в данной области. Поэтому мы решили остановиться на ключевых темах, которые, с одной стороны, позволяют проанализировать эффективность традици-

---

© А. Л. Замулин, 2012

онных лидерских подходов, а с другой — обобщить самые современные представления о развитии лидерства, возникшие в контексте изучения компаний, создающих знания (knowledge-creating company) [Nonaka, Takeuchi, 1995], и фирм, интенсивно использующих знания (knowledge-intensive firm) [Managing Knowledge Work..., 2009].

В статье рассматриваются новые условия социально-экономической среды и вытекающие из них требования к лидерству в XXI в. Обозначены общие тренды в развитии лидерства при переходе от индустриальной экономики к экономике знаний. Затем анализируются особенности проявлений феномена власти в организациях знаний и то, насколько разные стили и типы лидерства эффективны в новых условиях. Особое внимание уделено трансформационному лидерству как возможному лидерскому «мосту» между эпохами. Далее исследуется влияние лидерства на инновационное поведение сотрудников и рассматриваются вопросы командной работы и соотношения горизонтального и вертикального лидерства в современных компаниях.

В итоге мы планируем получить целостную картину основных трендов развития лидерства в экономике знаний и наметить пути для дальнейшего анализа. При этом для обобщения данных, представленных в исследованиях, сделанных с разных теоретических позиций, в качестве определения лидерства мы будем использовать понятие «лидерство» в широком смысле — как взаимоотношение между лидером и членами группы (или другой социальной общности), оказывающие взаимное влияние друг на друга при движении к общей цели.

#### **ОСОБЕННОСТИ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ, СПОСОБНЫЕ ВЛИЯТЬ НА ТРЕБОВАНИЯ К ЛИДЕРСТВУ**

Экономика знаний, пришедшая на смену традиционной экономике, имеет ряд отличительных черт. Так, авторы работы [Rooney et al., 2003] отмечают, что: во-первых, она характеризуется волнами инноваций; во-вторых, продукты и услуги оказываются взаимосвязанными; в-третьих, производство включает сложный междисциплинарный комплекс. Успех в современном мире непрерывных изменений становится зависимым не только от выработанных и зарекомендовавших себя в прошлом способов ведения дел, но и в значительной степени от динамических способностей компаний, позволяющих трансформировать имеющиеся способы получения результата в соответствии с меняющейся ситуацией [Pitelis, Teece, 2009]. При этом в качестве критического фактора такой трансформации и даже «подрыва» существующего порядка вещей выступают решения, принимаемые людьми [Katkalo, Pitelis, Teece, 2010, p. 1179]. Все более важную роль в новой экономике начинают играть такие человеческие способности, как мудрость, уме-

ние строить поведение на этических стандартах, языковая компетентность и креативность [Handbook..., 2005].

**Преобразования процесса труда.** Современное постиндустриальное общество концентрируется на использовании неосязаемого интеллектуального капитала и ресурса знаний [Bell, 1973; Kallinikos, 1996; Foundations..., 2012]. Как следствие, наше понимание организации должно быть переформулировано в экономическую систему «капитализма знаний» (knowledge capitalism) [Burton-Jones, 1999]. Так, Д. Тис пишет: «Основа фирмы в современной экономике — это способность создавать, передавать, собирать, интегрировать, защищать и использовать капитал знаний. Капитал знаний поддерживает компетенции, а компетенции, в свою очередь, поддерживают продукцию и услуги, поставляемые фирмой на рынок» [Teese, 2000, p. 29].

В предыдущей, индустриальной эре основные ресурсы компаний были физическими, осязаемыми и ограниченными. В новой экономике знаний ресурсы не могут быть рассмотрены в таких же терминах. Например, В. Орликовский отмечает: «Знания — это непрерывные социальные достижения, создаваемые и реконструируемые в повседневной практике. Как таковые, знания не могут быть поняты как стабильные и завершенные. Вследствие того что они устанавливаются в каждый момент времени, их существование виртуально, их статус — временный» [Orlikowski, 2002, p. 252–253].

Важная характеристика знаний — их нелинейный характер. В исследовании [Zand, 1996] подчеркивается, что нелинейность работы со знаниями может крайне раздражать и фрустрировать лидеров, ориентированных на позиционную власть. Лидеру, имеющему под своим началом людей, работающих со знаниями, «...трудно отслеживать, когда люди работают, что стимулирует их работу и насколько они продвинулись в достижении целей. Мышление, которое нелинейно, сначала разбирает мир на части, а затем добавляет идеи и создает новые конфигурации. Эти процессы происходят в головах людей, где они не могут быть видимы, пока люди не сделают выбор открыться, потому что они доверяют лидеру» [Zand, 1996, p. 22]. Автор приходит к выводу о том, что управление активами нового качества требует новых типов менеджмента и лидерства. Это обусловлено тем, что в исторической перспективе традиционные методы управления были созданы для организации работы на фабриках с акцентом на регулярности, измеримости, предсказуемости и контроле. Сегодня, когда лидеры пытаются навязать традиционное лидерство в новых организациях знаний, это приводит к торможению потоков информации, препятствует проявлению сотрудниками способности продуцировать новые идеи, блокирует предпринимательский настрой, сдерживает адаптацию и в итоге негативно сказывается на общей продуктивности компании.

С позицией Д. Занда соглашаются и другие эксперты. Так, в работе [Manville, Ober, 2003] отмечается: несмотря на то что мы находимся в экономике знаний, менеджмент и системы управления «застряли» в индустриальной эре. И хотя «мы знаем, как командно-административный менеджмент (command-and-control management) работает в индустриальной компании, мы не имеем рабочих образцов для истинно демократических систем менеджмента, которые соответствовали бы потребностям работников знания в самостоятельности принятия решений и самоуправления (self-determination and self-government)» [Manville, Ober, 2003, p. 2].

**Изменение характера рабочей силы.** В настоящее время на арену выходит новая рабочая сила — люди, которые отдают предпочтение равноправным отношениям с компанией, ориентированы на самоопределение, обладают независимостью и технической грамотностью [Грэттон, 2005, с. 15]. Современный работник является обеспеченным, более подвижным, единственным в своем роде, стоящим перед большим выбором, ищущим смысл своей жизни, стремящимся к достижению собственного достоинства и личностному росту, не медлящим в стремлении достичь своего [Робертсон, Эбби, 2004, с. 173].

На смену сотрудникам, нацеленным на выполнение приказов, спускаемых «сверху», приходят высокообразованные люди. Нередко многие подчиненные знают больше о деятельности компании, владеют более совершенными аналитическими технологиями и концепциями, чем их лидеры. В такой ситуации «умные лидеры осознают наличие этого парадокса статуса, а эффективные лидеры освобождают и мобилизуют дистрибьютивные знания своих подчиненных» [Zand, 1996, p. 16].

Для того чтобы быть эффективными, лидеры работников знаний отмечают вклад своих сотрудников в общее дело, демонстрируют уважение к ним [Kouzes, Posner, 2007]. Лидеры должны обозначить задачи, бросающие вызов существующему порядку вещей, и при этом сохранить авторство за теми людьми, которые предложили способы решения проблем [Bolman, Terrence, 2003].

Итак, мы видим, что при переходе к экономике знаний качественные преобразования процесса труда и становление нового типа рабочей силы требуют новых форм управления и лидерства. Естественно, жизнь отвечает на эти вызовы сегодняшнего дня. Рассмотрим, какие формы эти ответы приобретают.

#### **ОБЩИЕ ТРЕНДЫ В РАЗВИТИИ ЛИДЕРСТВА**

Интересная попытка систематизации ряда современных трендов развития лидерства представлена в работе [Liang, 2007]. Остановимся на ней более подробно.

Окружение для современных лидеров, по мнению автора, включает такие ключевые факторы, как: 1) насыщенность знаниями; 2) быстрые изменения; 3) множество рабочих сетей; 4) быстрое и постоянное обучение; 5) наличие более интеллектуальных агентов взаимодействия на всех уровнях; 6) измененные ожидания всех взаимодействующих агентов [Liang, 2007, p. 112]. Все это вызывает необходимую смену характера лидерства в новой экономике знаний [Liang, 2007, p. 114] (табл. 1).

Таблица 1

### Изменения в базовых лидерских характеристиках

Традиционное лидерство	Новое лидерство
Вертикальное	Горизонтальное
Индивидуалистическое	Коллегиальное
Command-and-Control	Консультационное
На основе машинной логики	На основе био-логики

Источник: [Liang, 2007, p. 114].

Проанализировав значительное число литературных источников, автор делает следующие выводы:

- 1) существует общий сдвиг от выдающихся одиночек к коллективному лидерству;
- 2) лидерство больше не ассоциируется с индивидами на вершине иерархии, а скорее становится более распределенным среди всех руководителей, включая линейных руководителей;
- 3) критическое требование для эффективного лидерства связано с формированием интенсивного коллективного разума (intense collective intelligence) и одновременно с созданием заботливой и поддерживающей культуры в организации;
- 4) форма лидерства должна быть адаптирована и зависеть от типа активности и решаемой проблемы, т. е. быть более ситуативно зависимой;
- 5) лидерство начинает сильнее зависеть от характеристик и ожиданий взаимодействующих субъектов;
- 6) новое лидерство предполагает наличие прямой связи умов, т. е. умственная связь между лидером и последователями является критическим фактором;
- 7) внутри коллективного лидерства возникает новая категория лидерства — переходное (transitional) лидерство [Liang, 2007, p. 117].

Автор ведет речь о возникновении «высокоинтеллектуальной организации», для которой необходима «новая лидерская стратегия». Такая организация предъявляет особые требования к лидеру: «Лидер такой интел-

лектуальной организации мог бы принять подход латентного/виртуального лидерства. Присутствие лидера становится латентным, когда лидер с такой искусностью оркестрирует динамику, что последователи не осознают его намерений» [Liang, 2007, p. 117]. Автор иллюстрирует сдвиг лидерской стратегии схемой (рис. 1).

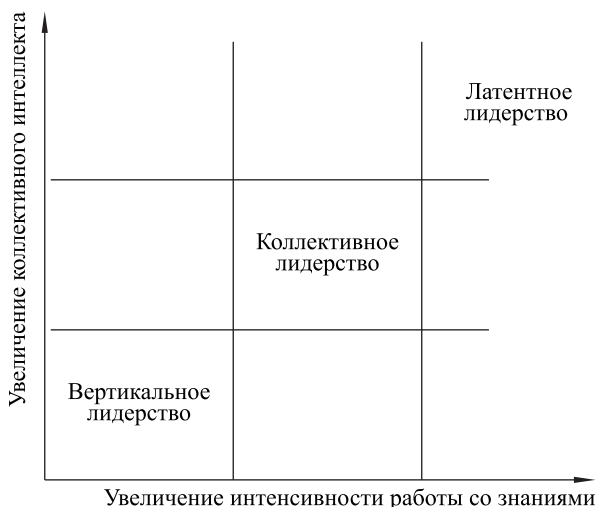


Рис. 1. Общий сдвиг в лидерской стратегии

Источник: [Liang, 2007, p. 119].

Следовательно, коренные изменения в лидерстве предполагают переход к коллективному, затем и к латентному лидерству, при этом критическим фактором лидерской эффективности становится умственная связь между лидером и последователями, отношения между которыми носят нелинейный характер.

Вместе с тем необходимо отметить, что, акцентируя внимание на интеграции «умов людей», данный подход не отражает другую выраженную тенденцию в развитии лидерства последних десятилетий — «развития лидерства вглубь». Эта тенденция проявляется в поисках собственного предназначения, максимального развития личностных духовных способностей, развития способности лидировать с опорой на личностный рост и достижение аутентичности своего существования.

#### РЕАЛИЗАЦИЯ ВЛАСТИ В КОМПАНИЯХ ЗНАНИЙ

Характер влияния лидера на последователей в значительной степени определяется источниками власти, на которые полагается лидер [Leadership..., 2007]. Применительно к реализации власти в организациях нас пре-

жде всего интересуется вопрос о том, какие возможности имеет использование традиционных источников власти в компаниях знаний. Под традиционными источниками мы понимаем возможность поощрять, наказывать и использовать авторитет должности (легитимная власть) [French, Raven, 1959].

В этой связи возникают следующие вопросы: насколько особенности реализации власти влияют на приобретение, распространение, сохранение и утилизацию знаний; насколько власть способна служить прогрессу в работе работников знаний, которые полагаются на самоменеджмент и самолидерство; какие источники власти необходимо задействовать, чтобы создать творческую, но одновременно продуктивную внутреннюю среду компаний?

Как отмечается в работе [Politis, 2005, p. 198], хотя значительное количество исследований посвящено изучению эффектов власти в организациях разных типов, все еще недостаточно проанализированы компании, успех которых основан на работе со знаниями. Данная работа посвящена анализу отношений между типом власти лидера, его надежностью (credibility) (т. е. степенью восприятия последователями своего лидера как честного, компетентного и способного воодушевлять) и рядом характеристик приобретения знаний в самоуправляемом окружении (self-managing environment). В качестве респондентов выступили члены самоуправляемых команд из ряда организаций, имеющих существенный компонент интеллектуального труда в своей работе. Компании представляли разные сферы деятельности (производство алюминия, банковский сектор, компании по оказанию сервисных услуг и др.). Общая модель исследования приведена на рис. 2.

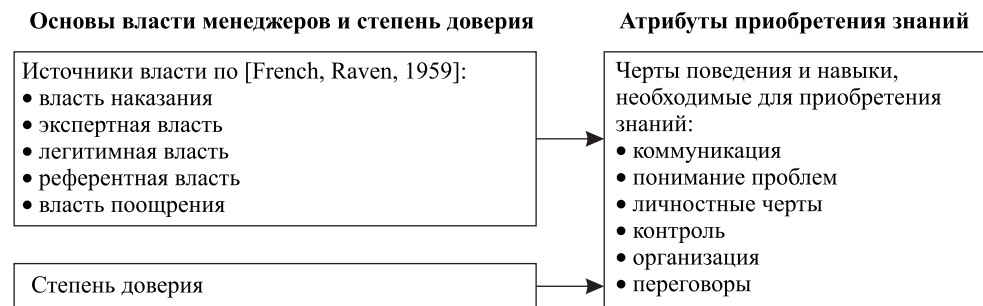


Рис. 2. Переменные, используемые в исследовании

Составлено по: [Politis, 2005, p. 200].

Было выявлено, что лидеры, которые полагались на экспертную власть, способствовали формированию и развитию у членов своих команд особых поведенческих навыков и черт работников знаний, которые являются базовыми для приобретения знаний [Politis, 2005, p. 209]. Автор данного исследования в своей более ранней работе [Politis, 2001] ис-

пользовал для обозначения таких лидеров термин «лидеры, наделяющие знаниями» (knowledge-enabled leaders) и указывал на его схожесть с выражением «лидеры-слуги» (servant leaders) — понятием, используемым в работе [Brenneman, Keys, Fulmer, 2000]. Такие лидеры стимулируют развитие у сотрудников особых черт, позволяющих им обучаться и эффективно работать со знаниями. Данный тип лидеров характеризуется не только преобладанием экспертной власти, но и высокой надежностью в глазах своих последователей. Наличие такой надежности усиливает положительный эффект использования власти.

При этом автор получил интересные данные о значении референтной власти<sup>1</sup>, которую часто рассматривают как необходимое условие успеха руководителя в традиционной организации. Оказалось, что референтная власть не стимулировала сотрудников отслеживать продуктивность своей работы через дополнительный сбор информации и приобретение знаний, сотрудники не верили в то, что их «лидеры автоматически правы» [Politis, 2005, p. 210]. Кроме того, выявлена отрицательная зависимость между выраженностью у лидера власти принуждения и характеристиками сотрудников, от которых зависит их эффективность работы со знаниями. Автор указывает, что, наказывая сотрудников или используя силу угрозы, руководители добивались обратного эффекта — сотрудники в меньшей степени делились своим опытом и знаниями. Принуждения следует избегать, если лидер рассчитывает на рост продуктивности, производительности и в итоге — на усиление конкурентных позиций.

Таким образом, на материале компаний знаний данное исследование подтвердило выводы [Newstrom, Davis, 1997] о том, что власть принуждения оказывает общее негативное влияние на объект ее применения.

Еще один источник данных о значении власти в компании знаний — это работы, посвященные развитию информационных технологий. Исследования высокотехнологичных компаний показывают, что простое внедрение современных информационных технологий не позволяет обеспечить устойчивое развитие компаний. Простой доступ к КМ-технологиям не меняет поведение сотрудников [Smith, Blackman, Good, 2003].

Мотивирование KWs (knowledge workers) для поддержки друг друга и использования эффективных практик при работе со знаниями требует активного взаимодействия между самими работниками знаний и лидерами [Politis, 2005; Ribiere, Sitar, 2003]. Например, на быстро растущем азиатском рынке высоких технологий критическим фактором успеха для большинства победителей The Asian Most Admired Knowledge Enterprises Award 2008, та-

---

<sup>1</sup> Референтная власть основана на уважении к лидеру и восхищении им, на психологической идентификации с лидером.



ких как Astra International, Tata Steel и WiproTechnologies, стало лидерство на уровне топ-менеджмента [Jayasingam, Ansari, Jantan, 2010, p. 135]. В данном исследовании авторы ставят перед собой цель определить ключевые лидерские характеристики, необходимые первым лицам компаний, деятельность которых базируется на работе со знаниями, при которых сотрудники данных компаний активно участвовали бы в создании, распространении и использовании знаний. В качестве лидерских характеристик были рассмотрены особенности реализации лидерами разных форм власти. Респондентами выступили специалисты-менеджеры среднего уровня. Модель исследования представлена на рис. 3. Отметим, что авторы включили в качестве контекста реализации власти величину организации. В роли независимых переменных выступили три основные практики работы со знаниями: приобретение, распространение и использование знаний.

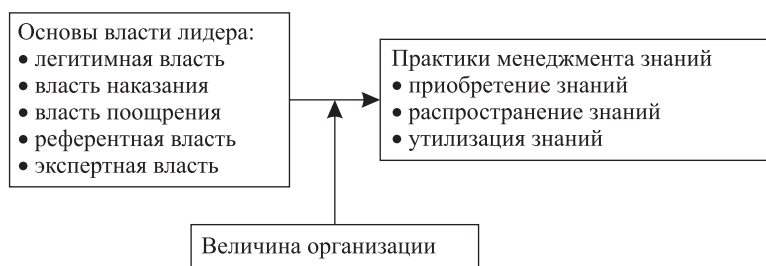


Рис. 3. Модель исследования

Источник: [Jayasingam, Ansari, Jantan, 2010, p. 136].

В результате было выявлено, что практика приобретения знаний становилась более отчетливой в случае меньшей легитимной власти и большей выраженности экспертной власти. При этом данная зависимость более четко проявляется в небольших компаниях. Таким образом, подтвердились выводы автора работы [Politis, 2005].

Авторы исследования [Jayasingam, Ansari, Jantan, 2010, p. 14] с удивлением обнаружили, что власть поощрения не оказала существенного эффекта ни на одну из практик работы со знаниями.

По мнению авторов, это вызвано тем, что работники знаний вовлечены в практики работы со знаниями, исходя из своего собственного интереса, и внутренняя мотивация не связана прямолинейно с внешним поощрением. Другим возможным объяснением полученных фактов является неспособность топ-менеджеров осуществлять вознаграждение на основе адекватного учета вклада сотрудников. Как указывают авторы, в случае, если лидеры находятся ближе к сотрудникам, результат, возможно, будет другим. Исследование подтверждает, что «угроза и наказание больше

не работают в организациях, основанных на знаниях. По-видимому, будучи независимыми, работники знаний сами решают, когда, что и как они будут приобретать, как будут делиться и утилизировать знание. Любое использование силы или угрозы ее применения не способны заставить работников знаний стать вовлеченными в практики работы со знаниями» [Jayasingam, Ansari, Jantan, 2010, p. 148].

Вместе с тем существуют некоторые отличия в последствиях использования власти принуждения в крупных и малых организациях. Было обнаружено, что принуждение сотрудников к утилизации знаний негативно влияет на использование практик работы со знаниями в малых организациях, а в крупных компаниях такая зависимость отсутствует. Авторы объясняют это тем, что малые организации имеют неформальные организационные структуры, основанные на межличностных отношениях и сотрудничестве. Принуждение вступает в противоречие с этими устоявшимися сторонами организационной жизни, основанными на отношениях и доверии, вызывая разочарование. В крупных организациях сама иерархия может компенсировать негативный эффект использования власти принуждения от топ-менеджеров до работников.

Кроме того, было выявлено, что референтная власть не оказывает влияния на основные практики работы со знаниями в компании (т. е. подтвердились результаты [Politis, 2005]). Авторы так характеризуют работников знаний: «Они могут любить и уважать своего лидера, но в то же время это не является для них фактором, вдохновляющим более энергично работать со знаниями» [Jayasingam, Ansari, Jantan, 2010, p. 148].

Таким образом, исследований по использованию власти лидерами в компаниях знаний в литературе проведено пока недостаточно, хотя уже доказано, что тип влияния лидера на сотрудников в таких организациях определяет процесс работы со знаниями. Следует отметить выявленную позитивную роль использования экспертной власти, влияние размера организации на использование власти принуждения и отсутствие влияния референтной власти на практику работы со знаниями сотрудников компаний. Суммируя имеющиеся данные по влиянию власти на процессы работы со знаниями, можно согласиться с выводом Р. Гаппа [Garr, 2002] о том, что лидерам необходимо менять свой традиционный стиль управления, если они рассчитывают успешно управлять в компаниях, действующих на основе работы со знаниями. В условиях, когда сотрудники все более полагаются на работу со знаниями на своих рабочих местах, лидеры должны использовать нетрадиционные и нешаблонные лидерские практики [Ribiere, Sitar, 2003]. Рассмотрим теперь возможности трансформационного лидерства по обеспечению эффективности деятельности компаний, работа которых основана на знаниях.

## ВЛИЯНИЕ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПОСРЕДСТВОМ ЗНАНИЙ И ИННОВАЦИЙ

Понятие «трансформационное лидерство» впервые ввел Дж. Мак-Грегор Бернс, который противопоставил его понятию «транзакционное лидерство». В соответствии с Бернсом, трансформационный стиль создает существенные позитивные изменения в жизни последователей, ориентируя их на достижение высокого уровня морали и мотивации. Последователи таких лидеров чувствуют доверие, восхищение и уважение по отношению к своим лидерам, стремятся делать больше, чем рассчитывали изначально. Изменения в организации основаны на общем видении и целях. В противоположность этому «транзакционное лидерство» основано на традиционных подходах к управлению через постановку задач и контроль исполнения. При этом в качестве основных инструментов влияния трансформационных лидеров выступают:

- ♦ идентификация и формулирование видения лидером;
- ♦ создание соответствующей рабочей модели;
- ♦ усиление принятия групповых ценностей;
- ♦ ожидания высокой продуктивности;
- ♦ обеспечение индивидуализированной поддержки;
- ♦ интеллектуальная стимуляция [Podsakoff et al., 1990].

По мнению ряда авторов (см., напр.: [Bass, Avolio, 2000; Tse Herman, Mitchell, 2010]), именно трансформационное лидерство по своим характеристикам оптимально соответствует требованиям к лидерам в компаниях знаний. Рассмотрим механизмы воздействия трансформационного лидерства на организационные феномены современной организации, построенной на работе со знаниями.

Трансформационные лидеры влияют на базовые установки и ценности сотрудников организаций, создавая разделяемую картину реальности, позволяющей успешно достигать организационных целей. Исследователи полагают, что обычно данный лидерский стиль обеспечивает большую продуктивность по сравнению с транзакционным лидерством (см., напр.: [Bass, Avolio, 2000]).

Трансформационное лидерство позволяет создать разделяемое общее видение для всех сотрудников организации. В свою очередь, оно мотивирует работников создавать и делиться знаниями, генерируя *латентные знания* (knowledge slack) [Argyris, Schon, 1996; Senge et al., 1994]. При этом латентные знания — это основа для фасилитации личностного и профессионального роста [Cohen, Levinthal, 1990]. Недостаток латентного знания является одним из основных препятствий для практического внедрения идей. Трансформационные лидеры постоянно вносят свой вклад в развитие латентного

знания организации для того, чтобы достичь высокой инновационности и эффективности [Bryant, 2003].

В связи с тем, что компании нанимают все больше работников умственного труда (*intellectual worker*) и все чаще сталкиваются с задачами, имеющими интеллектуальное содержание (*intellect content*), это приводит к тому, что в значительной степени задачи и сами работы становятся неспецифичными, процедуры для их осуществления трудно прописать и воплотить в рабочие руководства [Lubit, 2001]. В ситуации такой неопределенности трансформационные лидеры усиливают *поиск новых возможностей, а также процесс создания разделенного видения и высокой мотивации работников* [Dobbs, Walker, 2010]. Поиск новых возможностей вдохновляет сотрудников принимать на себя большую ответственность и чаще использовать неявные знания в работе.

Организации должны быстрее адаптироваться к возрастающему количеству изменений в более сложном окружении, чем когда-либо. Адаптация требует большей способности к *поглощению* (*absorptive*) лучших практик и знаний как из внешней среды, так и внутри фирмы [Szulanski, Winter, Cappetta, 2000]. При этом деятельность лидеров является критическим фактором в формировании культур, систем и структур, которые усиливают способность организации ко *впитыванию* (*absorption*), ассимиляции и применению знаний [Kavanagh, Ashkanasy, 2006]. Трансформационное лидерство может сделать организацию более эффективной, стимулируя способность *впитывать знания* (*absorptive ability*) [Bass, 1999]. Усиление «впитывающей способности» сотрудников происходит посредством наделения их лидерами полномочиями (*empowerment*) и создания большей автономии. Трансформационные лидеры обеспечивают информацией, наделяют ответственностью, способствуют выработке компетенций всех задействованных в организационной деятельности участников, которые затем используют это как средство для снижения внутренних барьеров.

Вследствие того что трансформационное лидерство по своей природе предполагает активное развитие процесса *организационного обучения* [Slater, Naver, 1995], оно становится ключевым фактором успеха компаний в экономике на основе использования интеллектуального капитала. Трансформационное лидерство позволяет компаниям активно обучаться через экспериментирование, коммуникацию и диалог [McGill, Slocum, 1993], совершенствование личностного мастерства [Senge, 1990] и создание организационного знания [Nonaka, Takeuchi, 1995].

Трансформационный стиль лидерства, включающий в себя интеллектуальную стимуляцию, индивидуальный подход и мотивирование, которые являются основой для обучения [Sarros et al., 2002], превращает лидера в *катализатора* (*catalyst*), *наставника* (*mentor*), *фасилитатора* (*facilitator*) и

тренера (trainer) для организационного обучения [Ulrich, Von Glinow, Jick, 1993].

Ряд авторов указывает, что трансформационное лидерство играет ключевую роль в генерировании инноваций [Tushman, Nadler, 1986] и формировании климата, который поддерживает создание способностей и практик для такой генерации [Van de Ven, 1986]. Также появились исследования, в которых обнаружено положительное влияние трансформационных лидеров на социальные сети внутри компаний, т. е. трансформационный стиль лидерства способствует развитию социального капитала, одного из важнейших условий инновационного развития компании [Bono, Anderson, 2005].

Вместе с тем необходимо отметить, что существуют и другие точки зрения на оптимальный лидерский стиль для компаний знаний. Например, Дж. Политис [Politis, 2001] подходящими для работы организаций знаний считает самоменеджерский лидерский стиль и трансакционный (традиционно противопоставляемый трансформационному) стиль. Оба стиля рассматриваются как способные выполнять функции, аналогичные трансформационному лидерству, — создавать нужные изменения культуры, стимулирующие коммуникацию и создание знаний. Трансформационное лидерство, по мнению автора, эффективно только по отношению к работникам знаний, не обладающим уникальными компетенциями. Действительно, можно предположить, что в ситуации, когда собраны выдающиеся сотрудники, которых отличает не только профессионализм, но и внутренняя мотивация, роль внешнего лидерства снижается. Этот вопрос, в частности, освещен в литературе в рамках дискуссии по возможным «заменителям» лидерства. Одна из последних работ, созвучная данной теме, показала, что высокая самооценка последователей вполне может заменить наличие трансформационного лидерства при решении интеллектуальных задач [Nübold, Muck, Maier, 2012].

Однако трудно предположить, что без выхода на сцену трансформационных лидеров компания, в которой работают такие выдающиеся сотрудники, сможет успешно преодолеть вызовы сильной конкуренции и кризисов собственного роста. Именно в этих условиях сотрудники компании начинают ощущать неуверенность в собственных силах, их самооценка может колебаться, и, соответственно, они уже не могут полагаться только на внутреннюю высокую мотивацию и личностно-профессиональный ресурс, как в период стабильного развития. Представляется, что правильнее подходить к данной проблеме системно, не забывая о связи выдающихся сотрудников со всеми другими работниками организации (трансформационное лидерство способствует идентификации с компанией всех сотрудников) и рассматривая дифференцированно роль

лидерства в период устойчивого роста и во время кризисных преобразований.

Таким образом, обобщая теоретический и эмпирический материал, можно заключить, что существуют веские аргументы в пользу того, что трансформационное лидерство выступает лидерским стилем, максимально соответствующим управлению работниками знаний. Важнейшая особенность данного стиля — ориентация на развитие, а не на функционирование — создает оптимальные условия для развития как отдельных сотрудников, так и компании в целом, что является необходимым условием устойчивой успешной работы со знаниями. Учитывая, что данный стиль лидерства эффективен в компаниях разного типа, в том числе, как мы показали, и в компаниях знаний, можно заключить, что он выступает в качестве некоего «моста», обеспечивающего преемственность между передовыми компаниями из индустриальной эпохи и компаниями — представителями эпохи знаний.

#### **ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА НА ИННОВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ**

Проанализируем влияние лидерства на инновационное поведение работников.

Как отмечается в работе [Jong, Hartog, 2007], один из способов стать для организаций более инновационными — это капитализировать способности своих сотрудников к инновациям. Работа все больше базируется на знаниях и одновременно становится все менее жестко определенной. В этом контексте работники могут помочь улучшить продуктивность бизнеса посредством своей способности «генерировать идеи и использовать их как блоки для улучшения создания новых продуктов» [Jong, Hartog, 2007, p. 41].

Инновационные теории обычно описывают инновационный процесс как состоящий из двух фаз: инициация и внедрение (см., напр.: [King, Anderson, 2002]).

При этом под поведением, порождающим инновации, понимаются действия людей, направленные на инициацию и применение внутри рабочих ролей, групп или организаций новых и полезных идей, процессов продуктов и процедур [Farr, Ford, 1990].

В настоящее время многие практики и исследователи разделяют мнение о том, что индивидуальные инновации помогают компаниям достигать успеха [Unsworth, Parker, 2003]. Для того чтобы реализовать непрерывный поток инноваций, работникам нужно как иметь желание, так и быть способными делать это. Индивидуальные инновации являются ключевым фактором в широко известных менеджерских системах, включая TQM, модели

непрерывных улучшений, корпоративное предпринимательство (corporate venturing).

Согласно авторам работы [Jong, Hartog, 2007, p. 42], несмотря на важность лидерства в запуске (triggering) индивидуальных инноваций, исследований связи этих двух переменных в литературе представлено незначительно. Кроме того, отмечается, что влияние лидерского поведения на инновационность сотрудников изучается на основе моделей, разработанных для оценки связи лидерства и общих итогов деятельности компаний. Реже рассматривается связь лидерства и непосредственно инновационных эффектов [Jong, Hartog, 2007, p. 42]. В то же время, проанализировав исследования и подходы, рассматривающие связь лидерства и инновации, уже другие авторы [Mumford, Licuanan, 2004] делают вывод: не следует ожидать, что разработанные лидерские модели для рутинных работ могут быть полностью применимы для лидерства предлагающих инновации индивидов.

Анализ литературных источников показывает, что при изучении влияния особенностей поведения лидера на процесс индивидуальных инноваций были использованы следующие подходы: *трансформационное лидерство*, *участвующее (participative) лидерство*, *теория обмена LMX (Leader-Member Exchange Theory)* и *подход «лидерство как служение»*.

В ряде работ проверялась гипотеза о положительной связи индивидуальной креативности сотрудников и *трансформационного лидерства*, выдвинутая на основании того, что трансформационные лидеры стимулируют последователей рассматривать проблему в новых ракурсах и помогают им развить их полный потенциал.

Были получены противоречивые результаты. Так экспериментальное исследование [Jaussi, Dionne, 2003] продемонстрировало наличие малого эффекта влияния трансформационного лидерства на креативность. В противоположность этому в полевом исследовании [Shin, Zhou, 2003], проведенном в Корее, было показано, что трансформационное лидерство положительно влияет на креативность последователей.

В одной из недавних работ о влиянии трансформационного лидерства на инновационную активность команд в R&D секторе была выявлена U-образная кривая: максимальное значение инновационной активности наблюдается при минимальных и максимальных величинах трансформационного лидерства, т. е. выявлена нелинейная зависимость [Eisenbeiß, Voegner, 2010]. Авторы связывают это с высокой внутренней мотивацией исследователей и их тягой к автономности.

*Участвующее (participative) лидерство* основано на внедрении различных процедур принятия решений, при которых люди могут влиять на процесс принятия решения лидером и имеют автономию в планировании и выполнении своих собственных задач. Участвующее лидерство может при-

нимать различные формы, включая консультирование, совместное принятие решений и делегирование [Yukl, 2010]. Такое лидерство рассматривается как позитивный фактор для индивидуальных инноваций. Так, авторы работы [Judge, Gryxell, Dooley, 1997] проинтервьюировали R&D менеджеров, ученых и техников, работающих в новых компаниях в области биотехнологий, и заключили, что оперативная автономность работников поддерживает инновационную культуру. В работе [Frischer, 1993] также показано, что если менеджеры, отвечающие за разработку новых продуктов, давали власть своим подчиненным и вызывали в них чувство ответственности, то подчиненные оценивали рабочий климат как инновационный.

LMX<sup>2</sup> фокусируется на отношениях обмена между лидером и работниками. Была обнаружена положительная связь между качеством отношений между лидерами в области R&D и креативностью последователей в химической компании [Tierney, Farmer, Graen, 1999].

Авторы исследования [Kuvaas et al., 2012] подошли к отношениям обмена дифференцированно: отдельно анализировались экономические и социальные отношения между лидерами и последователями. Полученные данные свидетельствуют о том, что разный тип отношений оказывает разное влияние на ключевые показатели работы сотрудников — их продуктивность и гражданское поведение в компании (organizational citizenship behavior). Было выявлено, что экономические LMX-отношения негативно связаны как с продуктивностью работы сотрудников, так и с их гражданским поведением в компании, в то время как социальные отношения имеют устойчивую позитивную связь.

---

<sup>2</sup> Базовое допущение теории LMX заключается в том, что лидеры устанавливают особые отношения с представителями небольшой группы доверенных подчиненных (так называемая внутренняя группа — «in-group»), которые функционируют как их помощники. Основа для этих специальных отношений — контроль лидера над желательными ресурсами. В свою очередь, за больший статус, большее влияние и сверхвыгоды от членов внутренней группы ожидается более усердная работа, четкая приверженность решению своих задач и лояльность лидеру.

Содержание обмена между менеджером и членами внутренней группы определяется не формальными контрактными отношениями, а неофициальными переговорами между менеджером и членами группы [Graen, Uhl-Bien, 1995]. Этот тип LMX-отношений был назван отношениями «высокого качества». Отношения обмена, устанавливаемые с остальными подчиненными (составляющими внутреннюю группу — «out-group»), существенно отличаются. В этих отношениях относительно мал уровень взаимного влияния. Члены внешней группы реагируют на требования со стороны лидера, не выходящие за рамки формальных рабочих заданий, и если они справляются с ними, то ожидают получения формально установленных выгод — прежде всего касающихся заработной платы. Этот тип LMX-отношений был назван отношениями «низкого качества».



Итак, мы видим, что отношения, изучаемые теорией LMX, «работают» в разных организационных контекстах, в том числе и в компаниях, строящих свой успех на работе со знаниями.

Анализ возможностей подхода «лидерство как служение»<sup>3</sup> [Greenleaf, Spears, 2002] в контексте высокоинтеллектуальных организаций представлен в работе [De Sousa, Van Dierendonck, 2010]. Обосновано, что данный подход хорошо соответствует главным движущим силам активности работников знаний, рассматривающих работу как призвание и сочетающих в себе сильную потребность быть частью сообщества коллег, с одной стороны, и потребность в автономии — с другой. Лидерство как служение хорошо соответствует этим главным движущим силам работников знаний, помогая им достичь ощущения смысла существования и осознания цели. Эффект такого лидерства в данной ситуации проявляется в том числе и в росте адаптивности сотрудников, обеспечивающей рост как продуктивности, так и социального развития.

В своем исследовании авторы [Jong, Hartog, 2007] изучают влияние лидерского поведения на два аспекта инновационного поведения работников — генерирование инноваций и их внедрение. Они отмечают, что анализ литературных источников свидетельствует о том, что второй аспект привлекал внимание исследователей гораздо реже, чем первый [Jong, Hartog, 2007, p. 45].

На основе анализа литературных источников и глубинных интервью авторами были изучены неспецифические модели лидерского поведения, которые позволяли усиливать инновационное поведение работников. В качестве респондентов выступили менеджеры и/или владельцы интенсивно использующих знание (knowledge-intensive) фирм (с численностью менее 100 сотрудников). Среди респондентов были представители ИТ-сферы, области консультирования и исследования рынка, сферы консультирования, аудита и инженерной области. Всего было выделено 13 видов поведения лидера, которые оказывают влияние на инновационное поведение подчиненных. Полученные данные были сведены в табл. 2, где перечислены все виды поведения лидеров, связанные с инновационным поведением.

Было обнаружено, что шесть видов поведения связаны только с одним типом инновационного поведения, другие — влияют как на генерацию, так и воплощение идей.

---

<sup>3</sup> Идея о лидерстве как служении развивается в работе [Greenleaf, Spears, 2002]. Лидер-слуга — это человек, который сначала служит людям, а потом ожидает с их стороны встречного движения. Он несет ответственность за свое присутствие в мире и свою главную цель видит в том, чтобы внести вклад в жизнь людей и сообщества. Лидер-слуга понимает, что в основе человеческой жизни лежит духовность, и старается определить потребности людей, пытаясь помочь удовлетворить их. Он верит в то, что только чувствующие свое благополучие и высокомотивированные люди способны достичь своих целей.

## Обзор лидерского поведения

Поведение	Отдельные действия лидера	Наличие влияния на	
		генерацию идей	применение
1	2	3	4
Рольевое моделирование инновационного поведения	Быть примером инновационного поведения, исследовать возможности, генерировать идеи, прилагать усилия для развития	+	+
Интеллектуальное стимулирование	«Дразнить» подчиненных для того, чтобы у них появлялись новые идеи и они оценивали существующие практики	+	–
Стимулирование диффузии знаний	Стимулировать открытую и прозрачную коммуникацию, вводя поддерживающие коммуникативные структуры, такие как неформальные рабочие собрания	+	–
Создание видения	Коммуникация ясного видения относительно ролей сотрудников и предпочитаемых видов инноваций, формирование направлений для будущих активностей	+	+
Консультирование	Перед иницированием изменений: проверять вместе с сотрудниками то, что может повлиять на этот процесс, включать их идеи и предложения в решения	+	+
Делегирование	Предложение подчиненным достаточной автономности в выборе решения относительно того, как делать работу	+	+
Поддержка инноваций	Действовать в дружественной манере по отношению к инновационным сотрудникам, быть внимательным и полезным, слушать, если возникают проблемы — учитывать интересы сторон	+	+
Организация процесса обратной связи	Всегда оперативно давать обратную связь на идеи сотрудников, интересоваться мнением клиентов	–	+

Окончание табл. 2

1	2	3	4
Признание	Выражать признание за инновационное исполнение	+	+
Награды	Обеспечивать финансовыми/материальными наградами за инновационное выполнение	–	+
Обеспечение ресурсами	Обеспечивать временем и деньгами для внедрения идей	–	+
Мониторинг	Обеспечивать продуктивность и эффективность, отслеживать состояние людей	+	+
Постановка задач	Обеспечивать работников вдохновляющими задачами, балансировать объем задач	+	–

Примечания: «+» — наличие влияния; «–» — отсутствие влияния.

Источник: [Jong, Hartog, 2007, p. 49].

Как видно из табл. 2, поведение лидера, обеспечивающее инновационное поведение сотрудников, представляет собой «смесь» обычных форм поведения успешного лидера в традиционной парадигме (например, мониторинг, обеспечение ресурсами, постановка задач) и новых форм поведения (например, стимулирование диффузии знаний, демонстрация примера инновационного поведения, интеллектуальное стимулирование, поддержка инноваций), которые значительно реже встречаются в обычной жизни.

Итак, при изучении инновационного поведения сотрудников было установлено, что типы лидерства, обнаруженные в традиционных компаниях, позволяют, по крайней мере частично, объяснить успех лидеров и в компаниях знаний. Вместе с тем появляется неспецифическое новое поведение лидеров, которое необходимо для успеха в обеспечении инновационного поведения сотрудников. Кроме того, как отмечалось, существуют работы, в которых выявлена нелинейная связь между трансформационным лидерством и инновационным поведением людей в организации.

#### **КОМАНДНАЯ РАБОТА.**

##### **ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ И ВЕРТИКАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО**

Представление о том, что работа на основе знаний, требующая значительных инвестиций и добровольного вклада интеллектуального капитала со стороны профессионалов, должна быть основана на командной работе,

стало триумфом [O'leary Mortensen, Woolley, 2011]. Переход к командной работе, по мнению [Pearce, 2004, p. 47], вызван как влиянием с верхних уровней компании, так и встречным влиянием от рядовых сотрудников. Давление сверху вызвано повышением конкурентности и глобализацией внешней среды компаний, что заставляет их искать все более совершенные пути конкуренции. Компании обязаны снижать издержки и повышать продуктивность для того, чтобы остаться конкурентоспособными. В свою очередь, эти меры увеличивают потребность в более гибкой рабочей силе, в более быстром и полном использовании организационного знания, что может быть достигнуто через работу со знаниями, основанными на командной работе (team-based knowledge work).

Давление снизу вызвано изменившейся природой рабочей силы и желаниями работников. Так, высокообразованные работники могут предложить компаниям больше знаний. При этом сотрудники ожидают от работы намного большего, чем просто оплата их труда: они хотят оказывать сильное влияние на процесс деятельности, руководствуясь значимой целью [Lawler, Finegold, 2000], которое возрастает посредством работы со знаниями в составе команды [Mohrman, Cohen, Mohrman, 1995].

Внедрение в организацию принципов командной деятельности создает проблему согласования горизонтального и вертикального лидерства [Pearce, Sims, 2002; Pearce, Conger, 2003].

Остановимся более подробно на работе [Pearce, 2004], в которой анализируются тенденции в соотношении разделенного (shared) и вертикального лидерства (vertical) в условиях работы со знаниями.

Разделенное лидерство, по мнению автора, возникает тогда, когда «все члены команды полностью вовлечены в лидерство командой и без колебаний влияют на других членов команды и ведут их к цели для максимизации потенциала команды как целого... разделенное лидерство влечет за собой одновременный, непрерывающийся процесс взаимного влияния в команде, который характеризуется „циклическим (serial) возникновением“ официальных и неофициальных лидеров» [Pearce, 2004, p. 48]. По мнению автора работы, разделенное лидерство — более сложно и затратно по времени по сравнению с вертикальным лидерством, поэтому развивать его следует только для определенных работ со знаниями. Это ситуации, когда:

- ♦ существует взаимозависимость работников знаний;
- ♦ задачи требуют высокой степени креативности;
- ♦ возрастает сложность работы со знаниями [Pearce, 2004].

Автор отмечает, что создание разделенного лидерства — сложный процесс, ответственность за который несет официальный (designed) лидер команды [Pearce, 2004, p. 50]. Осуществляя такую функцию, вертикальный

лидер выполняет две роли: он несет ответственность за дизайн команды, и это — ключевая функция, способствующая «расцвету» разделенного лидерства. Вторая роль — нести главную ответственность за управление границами команды.

Первая роль (дизайнер команды) включает ответственность вертикального лидера за сотрудничество с ключевыми участниками процесса в прояснении и уточнении задач, организации сохранения необходимых ресурсов, идентификации командных ролей и официальном старте команды. Хотя, по мнению автора, существует мало возможностей для реализации разделенного лидерства в недавно сформированной команде, исходные решения лидера по дизайну команды и его ожидания относительно характера взаимодействия внутри команды и выполнения деятельности значительно влияют на итоговый уровень развития разделенного лидерства [Pearce, 2004, p. 50].

Вторая роль, связанная с менеджментом границ (boundary management), предполагает ответственность лидера за содействие установлению позитивных отношений с внешним миром и обеспечение сохранности ресурсов. Так как внешнее восприятие связано со способностью команды собирать ресурсы и использовать их для реализации идей, лидер должен активно управлять границами команды [Pearce, 2004, p. 50]. Эффективный менеджмент границ может стать той переменной, которая определит различия между успехом команды и ее неудачей [Pearce, 2004, p. 51].

Формальные лидеры могут рассматривать движение в сторону разделенного лидерства как потенциальную потерю своего контроля и в связи с этим требуют обучения, развития и непрерывного коучинга [Pearce, 2004, p. 51].

При этом автор констатирует, что если команда стремится быть успешной во внедрении разделенного лидерства, то в тренинге и развитии нуждаются не только вертикальные лидеры, но и сами члены команды. Тренинг и развитие, необходимые для становления распределенного лидерства, должны включать три фундаментальные области [Pearce, Sims, 2002]: 1) тренинг по вовлечению в ответственное и конструктивное лидерство, в том числе освоение различных типов влияния и понимание ответных реакций на различные типы влияния; 2) обучение тому, как следует реагировать на влияние; 3) обучение базовым командным навыкам (постановка целей, сообщение о состоянии дел, гражданское поведение (citizenship behavior)).

Кроме того, создатель модели утверждает, что все четыре типа лидерства, которые он выделяет в своем подходе, могут быть распределены среди сотрудников [Pearce, 2004, p. 52].

*Директивное лидерство.* Например, высококвалифицированный работник знания может найти благодарную аудиторию для содержательного объ-

яснения и указания направления работы среди менее квалифицированных и знающих членов команд.

*Трансакционное лидерство.* Члены команды могут сами рекомендовать распределение финансов на основе индивидуальных характеристиках достижений, балансировать индивидуальные и коллективные бонусы.

*Трансформационное лидерство.* Например, интеллектуальная стимуляция со стороны коллег может способствовать эффективному выполнению работы. Работники знаний также могут участвовать в выработке общего видения, что является особенно важной манифестацией разделенного лидерства в командах работников знаний

*Наделяющее полномочиями лидерство.* Данный тип лидерства подчеркивает в большей степени самовлияние, чем влияние сверху вниз. Его распределение заключается в содействии формированию навыков самовлияния, «оркестрирующей» деятельности, в процессе которой человек сохраняет автономность. Автор приводит высказывание одного лидера R&D команды: «Важнейшая роль в построении команды — заставить их взаимодействовать без придания специального направления» [Pearce, 2004, p. 54]. Примерами распределения данного типа лидерства в команде работников знания являются самостоятельная постановка целей, самонаграждение и саморазвитие [Pearce, 2004, p. 54].

Другие исследователи также рассматривают согласование разных типов лидерства внутри компаний, сфокусированных на переработке знаний, как необходимое условие успеха их функционирования и развития. Так, авторы работы [Krogh, Nonaka, Rechsteiner, 2012] выделяют континуум лидерства в организациях, деятельность которых основана на создании знаний. Лидерство, с их точки зрения, простирается от централизованного до дистрибутивного лидерства и по-разному проявляется на трех уровнях активности. Первый уровень лидерства — дистрибутивное — ключевой, «местный» уровень «контекста», здесь и создается знание; на следующем уровне — уровне условий — лидеры обеспечивают ресурсами и создают контекст для создания знаний; и, наконец, структурный уровень дает основное направление и обеспечивает общее взаимодействие при создании знаний в организации. Важнейшая проблема для успешной реализации лидерства в организации — это согласования усилий лидеров на всех уровнях организации.

Таким образом, мы видим, что важнейшая задача, с которой сталкивается лидерство в компании, чья эффективность зависит от работы со знаниями, — это балансировка горизонтального и вертикального лидерства в узком смысле, а в широком — всех проявлений лидерства в компании. При этом отметим, что появляются работы, в которых на базе современного мира интернет-сообществ обосновываются возможность и эффективность

существования компаний только на основе распределенного лидерства и самоорганизации [Брафман, Бекстрем, 2011].

Будущее еще покажет возможности лидерства в новую эпоху!

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Преобразование внешней среды компаний в зону турбулентности и сверхконкуренции, кардинальные изменения рабочей силы, развитие демократических институтов оказывают сильное воздействие на практики лидерства в современных компаниях, строящих свой успех на работе со знаниями. В настоящем исследовании мы проследили возможности некоторых традиционных инструментов лидерства и проанализировали новые компетенции, которые необходимы лидерам эпохи знаний.

Анализ ряда исследований в области реализации власти в компаниях, деятельность которых основана на работе со знаниями, позволяет сделать вывод о том, что существуют принципиальные ограничения использования традиционных источников власти в компаниях знаний. Наказание, поощрение и эффект статуса (легитимная власть) уже не дают лидеру возможности добиваться продуктивной работы от работников знаний. Отсутствие влияния референтной власти на практики работы со знаниями в компаниях также представляется весьма важным фактом. Рефератная власть, основанная на высокой оценке личностных качеств лидера и желания отождествиться с ним, перестает быть идеалом для лидеров. Личные отношения, возможно, важны, но они не играют существенной роли для профессиональных достижений сотрудников компаний знаний. Обратная сторона данного эффекта — ключевая роль экспертной власти в предсказании успеха сотрудников таких компаний. Такая тенденция может быть названа рационализацией и профессионализацией рабочих отношений.

Традиционные стили лидерства продолжают оказывать влияние на результативность компаний, имеющих в своей основе работу со знаниями. Вместе с тем у лидеров появляются новые компетенции, без которых невозможно достичь высокого результата. Трансформационное лидерство оказывается неким «мостом» между индустриальной экономикой и экономикой знаний. Однако зависимость факторов успеха для деятельности компаний знаний и трансформационного лидерства может носить нелинейный характер. Самомотивация работников знаний и их тяга к автономности могут выступать основополагающим фактором в достижении ими успеха. Обнаружение наличия U-образной связи между уровнем трансформационного лидерства и креативностью команд в сфере R&D требует пристального внимания при организации дальнейших исследований.

Еще один момент, который крайне важен при определении оптимального лидерского стиля для руководителя работников знаний, — это учет особенностей контрактных отношений между сотрудниками и работодателями и связанного с этим психологического контракта. Уникальный сотрудник, имеющий высокую ценность для компании, возможно в наибольшей степени соответствующий идеализированному представлению о сотруднике знаний, ожидает стиля эмпаурмент, с максимальным уровнем автономности. При этом другой работник знаний, возможно занимающийся важной, но не уникальной деятельностью, например в рамках аутсорсинга, будет достаточно мотивирован транзакционным лидерством, при котором лидер выполняет взятые на себя обязательства. Этот стиль лидерства будет для него оптимальным<sup>4</sup>.

Одна из проблем, которая возникает в современной компании знаний, касается согласования традиционного, иерархического, вертикального лидерства и новых типов командного, горизонтального лидерства. В современной организации знаний должен быть достигнут баланс горизонтального и вертикального лидерства. Вариантом горизонтального лидерства является распределенное лидерство, которое требует больших ресурсов для своего осуществления и имеет смысл культивировать в тех случаях, когда существует взаимозависимость работников знаний, задачи требуют высокой степени креативности и возрастает сложность работы со знаниями.

В настоящее время основные тренды развития лидерства связаны с переходом от единоличного к командному лидерству, от вертикального лидерства к виртуальному и латентному, от жесткой локализации лидера к его свободному перемещению по сетям.

Критическое требование для эффективного лидерства связано с возвращением интенсивного коллективного разума (*intense collective intelligence*) одновременно с созданием заботливой и поддерживающей культуры в организации.

Таким образом, формируются новые лидерские подходы, включающие в себя более холистические взгляды на работу сотрудников организаций знаний и сложные опосредованные способы влияния со стороны лидеров.

Как выглядят наиболее перспективные направления исследования лидерства сегодня? Представляется, что один из ключевых вопросов, который определяет мейнстрим исследований лидерства в эпоху знаний, звучит следующим образом: как лидерство может обеспечить наиболее оптимальные условия для создания и использования знаний индивидами в компании, ориентированной на достижение устойчивого рыночного успеха?

---

<sup>4</sup> Подробнее см.: [Pearce, 2000].



Несомненно, интерес к вопросу о том, как взаимодействие вертикального/централизованного и горизонтального/распределенного лидерства определяет возможности для отдельных индивидов и групп по осуществлению их вклада в создание и работу со знаниями, будет только возрастать. В частности, важно понять, какие компетенции требуются лидерам на разных уровнях управления и в различных рабочих ситуациях, а также при каких условиях возникает продуктивный баланс этих видов лидерства.

Идеи подхода «трансформационное лидерство» и «лидерство как служение» также представляются многообещающими для организации дальнейших исследований. В данном контексте будет важно понять, как разные типы сотрудников знаний взаимодействуют с разными типами лидеров.

Другая исследовательская перспектива связана с учетом культурного контекста. Все большее участие в мировом процессе порождения и утилизации знаний людей из стран, значительно отличающихся в культурном отношении от развитых западных стран, остро ставит вопрос о влиянии культурного контекста на процессы лидерства в компаниях. Так, в работе [Pauliune, 2012] автор отмечает, что подавляющее число исследований до сих пор осуществлялось исходя из понимания лидерства, свойственного западной, прежде всего североамериканской, культуре. Однако подчеркивается, что действительное понимание лидерства предполагает учет того культурного контекста, в котором оно возникло и проявляется. Например, идея равного доступа к вершинам формального лидерства, характерная для культур с низкой дистанцией власти, в традиционных культурах с высокой дистанцией власти не соответствует реальным возможностям сделать карьеру. В ряде опубликованных работ российские исследователи высказывают интересные идеи о влиянии культурных исторических предпосылок на эффективность работы в российских интеллектуально-емких компаний (см., напр.: [Яхонтова, 2011]).

Еще одно направление исследования может касаться стремления понять, как соотносятся два разнонаправленных тренда развития современного лидерства: создание коллективного лидерства (через социальные сети и совершенные формы коммуникации) как «путь к другим» и лидерства, направленного «в глубину», как «путь к себе» (понимание себя, развитие аутентичности и реализация предназначения). Выяснение того, как лидер чувствует и ведет себя в ситуации постоянной вовлеченности в систему многообразных связей и социальных контекстов, как ему удастся сохранять собственную идентичность в условиях непрерывной адаптации к изменяющейся среде, несомненно, представляет собой и исследовательский и практический интерес.

## Литература

- Брафман О., Бекстрем Р. А. Морская звезда и паук. Неудержимая сила организаций без лидеров / Пер. с англ. М.: BestBusinessBooks, 2011.
- Грэттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
- Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.
- Яхонтова Е. С. Новая парадигма лидерства в экономике знаний и кризис лидерства в России // Менеджмент сегодня. 2011. № 2 (62). С. 66–78.
- Argyris C., Schon D. A. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. London: Addison-Wesley, 1996.
- Bass B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership // European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999. Vol. 8. N 1. P. 9–32.
- Bass B., Avolio B. J. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- Bell D. The Coming of Post-industrial Society. N. Y.: Basic Books, 1973.
- Bolman L. G., Terrence E. D. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
- Bono J. E., Anderson M. H. The Advice and Influence Networks of Transformational Leaders // Applied Psychology Journal. 2005. Vol. 90. N 6. P. 1306–1314.
- Bryant S. E. The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge // Journal of Leadership and Organizational Studies. 2003. Vol. 9. N 4. P. 32–44.
- Brenneman W. E., Keys J. B., Fulmer R. M. Learning Across a Living Company: The Shell Companies Experience // Knowledge Management Yearbook 2000–2001 / Eds. J. W. Cortada, J. A. Woods. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2000.
- Burton-Jones A. Knowledge Capitalism: Business Work and Learning in the New Economy. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. N 1. P. 128–152.
- De Sousa M. C., van Dierendonck D. Knowledge Workers, Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge-Driven Organizations // On the Horizon. 2010. Vol. 18. N 3. P. 230–239.
- Dobbs R., Walker P.R. Transformational Leadership: A Blueprint for Real Organizational Change. Little Rock, AR: Parkhurst Brothers, Inc., Publishers, 2010.
- Eisenbeiß S. A., Boerner S. Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach // Creativity & Innovation Management. 2010. Vol. 19. N 4. P. 364–372.
- Farr F., Ford C. Individual Innovation // Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies / Eds. M. A. West, J. L. Farr. Chichester: Wiley, 1990.
- Foundations of the Knowledge Economy: Innovation, Learning and Clusters / Eds. K. Westeren. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

- French J. R. P., Raven B. H.* The Basis of Social Power // *Studies in Social Power* / Ed. by D. Cartwright. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959. P. 150–167.
- Frischer J.* Empowering Management in New Product Development Units // *Journal of Product Innovation Management*. 1993. Vol. 10. N 5. P. 393–401.
- Gapp R.* The Influence the System of Profound Knowledge Has on the development of leadership and management within an organization // *Managerial Auditing Journal*. 2002. Vol. 17. N 6. P. 338–342.
- Graen G. B., Uhl-Bien M.* Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member-Exchange (LMX) Theory over 25 Years: Applying a Multilevel Multi-Domain Perspective // *Leadership Quarterly*. 1995. Vol. 6. P. 219–247.
- Greenleaf R. K., Spears L. C.* *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25 anv. ed. Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002.
- Handbook on the Knowledge Economy* / Eds. D. Rooney, G. Hearn, A. Ninan. Cheltenham: Edward Elgar, 2005.
- Jaussi K. S., Dionne S. D.* Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior // *Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14. N 4/5. P. 475–498.
- Jayasingam S., Ansari M. A., Jantan M.* Influencing Knowledge Workers: The Power of Top Management // *Industrial Management & Data Systems*. 2010. Vol. 110. N 1. P. 134–151.
- Jong J. P. J., Hartog D. N.* Leadership and Employees Innovative Behavior // *European Journal of Innovation Management*. 2007. Vol. 10. N 1. P. 41–64.
- Judge W. Q., Gryxell G.E., Dooley R.S.* The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation // *California Management Review*. 1997. Vol. 39. N 3. P. 72–85.
- Kallinikos J.* *Organizations in an Age of Information*. Lund: Academia Adacta, 1996.
- Katkalo V. S., Pitelis C. N., Teece D. J.* Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities // *Industrial and Corporate Change*. 2010. Vol. 19. N 4. P. 1175–1186.
- Kavanagh M. H., Ashkanasy N. M.* The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger // *British Journal of Management*. 2006. Vol. 17. Supplement. P. S81–S103.
- King N., Anderson, N.* *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. London: Thomson, 2002.
- Kouzes J. M., Posner B. Z.* *The Leadership Challenge*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- Krogh G., Nonaka I., Rechsteiner L.* Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework // *Journal of Management Studies*. 2012. Vol. 49. N 1. P. 240–277.
- Kuvaas B., Buch R., Dysvik A., Haerem T.* Economic and Social Leader-Member Exchange Relationships and Follower Performance // *Leadership Quarterly*. 2012. Vol. 23. N 5. P. 756–765.
- Lawler E. E., III, Finegold D.* Individualizing the Organization: Past, Present, and Future // *Organizational Dynamics*. 2000. Vol. 29. N 1. P. 1–15.
- Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. 2nd ed. / Ed. R. P. Vecchio. University of Notre Dame Press, 2007.

- Liang T. Y.* The New Intelligence Leadership Strategy for iCAS Thow Yick // *Human Systems Management*. 2007. Vol. 26. P. 111–122.
- Lubit R.* Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage // *Organizational Dynamics*. 2001. Vol. 29. N 4. P. 164–178.
- Managing Knowledge Work and Innovation*. 2nd ed. / Eds. S. Newell, M. Robertson, H. Scarbrough, J. Swan. N. Y.: Palgrave Macmillan, 2009.
- McGill M. E., Slocum J. W., Jr.* Unlearning the Organization // *Organizational Dynamics*. 1993. Vol. 22. N 2. P. 67–79.
- Manville B., Ober J.* Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens // *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81. N 1. P. 48–53.
- Mohrman S. A., Cohen S. G., Mohrman A. M., Jr.* *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Mumford M. D., Licuanan B.* Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions // *Leadership Quarterly*. 2004. Vol. 15. N 1. P. 163–171.
- Newstrom J.W., Davis K.* *Organisational Behaviour: Human Behaviour at Work*. 10th ed. NY: McGraw-Hill, Irwin, 1997.
- Nonaka I., Takeuchi H.* *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. N. Y.: Oxford University Press, 1995.
- Nübold A., Muck P. M., Maier G. W.* A New Substitute for Leadership? Followers' State Core Self-Evaluations // *The Leadership Quarterly*. 2012. August. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000707#>
- O'leary M. B., Mortensen M., Woolley A. W.* Multiple Team Membership: A Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams // *Academy of Management Review*. 2011. Vol. 36. N 3. P. 461–478.
- Orlikowski W. J.* Knowing in Practice. Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing // *Organization Science*. 2002. Vol. 13. N 3. P. 249–273.
- Pauliene R.* Transforming Leadership Styles and Knowledge Sharing in a Multicultural Context // *Business, Management and Education*. 2012. Vol. 10. N 1. P. 91–109.
- Pearce C. L.* The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work // *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18. N 1. P. 47–57.
- Pearce C. L., Sims H. P., Jr.* Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors // *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2002. Vol. 6. N 2. P. 172–197.
- Pearce C. L., Conger J. A.* (Eds.) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2003.
- Pitelis C. N., Teece D. J.* The (New) Nature and Essence of the Firm // *European Management Review*. 2009. Vol. 6. N 1. P. 5–15.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R.* Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors // *The Leadership Quarterly*, 1990. Vol. 1. N 2. P. 107–142.
- Politis J. D.* The Relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management // *The Leadership and Organizational Development Journal*. 2001. Vol. 22. N 8. P. 354–364.

- Politis J. D.* The Influence of Managerial Power and Credibility on Knowledge Acquisition Attributes // *Leadership & Organization Development Journal*. 2005. Vol. 26. N 3. P. 197–214.
- Ribiere V. M., Sitar A. S.* Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture // *Knowledge Management Research & Practice*. 2003. Vol. 1. P. 39–48.
- Rooney D., Hearn G., Mandeville T., Joseph R.* Public Policy in Knowledge-Based Economies: Foundations and Frameworks. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2003.
- Sarros J. C., Tanewski G. A., Winter R. P., Santora J. C., Densten I. L.* Work Alienation and Organizational Leadership // *British Journal of Management*. 2002. Vol. 13. N 4. P. 285–304.
- Senge P. M.* The Fifth Discipline. N. Y.: Doubleday, 1990.
- Senge P., Roberts C., Ross R. B., Smith B. J., Kleiner A.* The Fifth Discipline Fieldbook. N. Y.: Doubleday, 1994.
- Shin S. J., Zhou J.* Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea // *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46. N 6. P. 703–714.
- Slater S. F., Naver J. C.* Market Orientation and the Learning Organization // *Journal of Marketing*. 1995. Vol. 59. N 3. P. 63–74.
- Smith G., Blackman D., Good B.* Knowledge Sharing and Organizational Learning: The Impact of Social Architecture at Ordinance Survey // *Journal of Information and Knowledge Management Practice*. 2003. Vol. 4.
- Szulanski G., Winter S., Cappetta R.* Knowledge Transfer Within the Firm: A Replication Perspective on Stickiness. Working Paper. Wharton School, University of Pennsylvania, 2000.
- Teece D. J.* Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Tierney P., Farmer S. M., Graen G. B.* An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships // *Personnel Psychology*. 1999. Vol. 52. N 3. P. 591–620.
- Tse Herman H.M., Mitchell R. J.* A Theoretical Model of Transformational Leadership and Knowledge Creation: The Role of Open-Mindedness Norms and Leader-Member Exchange // *Journal of Management & Organization*. 2010. Vol. 16. N 1. P. 83–99.
- Tushman M. L., Nadler D. A.* Organizing for Innovation // *California Management Review*. 1986. Vol. 28. N 3. P. 74–92.
- Ulrich D., Von Glinow M. A., Jick T.* High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability // *Organizational Dynamics*. 1993. Vol. 22. N 2. P. 52–66.
- Unsworth K. L., Parker S. K.* Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace // *The New Workplace: A Handbook and Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* / Eds. D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. R. Sparrow, A. Howard. John Wiley & Sons, 2003.
- Van de Ven A. H.* Central Problems in the Management of Innovation // *Management Science*. 1986. Vol. 32. N 5. P. 590–607.
- Yukl G.* Leadership in Organizations. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.
- Zand D. E.* The Leadership Triad. Oxford University Press, 1996.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице  
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Brafman O., Bekstrem R. A.* Morskaya zvezda i nauk. Neuderzhimaya sila organizatsij bez liderov / Per. s angl. M.: BestBusinessBooks, 2011.
- Grehtton L.* Demokraticeskoe predpriyatie. Raskreposhhenie biznesa blagodarya svobode, gibkosti i priverzhennosti / Per. s angl. SPb.: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005.
- Robertson A., Ebbi G.* Upravlenie talantami. Kak izvlech' vygodu iz talanta vashikh podchinennykh / Per. s angl. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2004.
- Yakhontova E. S.* Novaya paradigma liderstva v ekonomike znaniy i krizis liderstva v Rossii // Menedzhment segodnya. 2011. № 2 (62). S. 66–78.

Статья поступила в редакцию 13 июня 2012 г.