



УДК 159.9.07

<https://doi.org/10.26516/2304-1226.2025.53.59>

Лидерство в контексте компетентностного подхода

Е. А. Кедярова, И. А. Конопак, Н. И. Чернецкая, Е. А. Сукнева*

Иркутский государственный университет, г. Иркутск, Россия

Аннотация. Представлен обзор исследований лидерства в контексте компетентностного подхода. Показано, что в рамках данного подхода лидерская компетентность рассматривается и как важная часть профессиональной компетентности, так как лидерские компетенции обеспечивают успешную деятельность специалистов в разных сферах (управленческая, педагогическая, психологическая и др.), и как парциальный диффузный элемент коммуникативной компетентности, так как ее сущность отражена в ряде лидерских способностей и качеств. Показано, что компетентностный подход к лидерству является закономерным результатом усложнения содержания этого феномена. Отмечается согласованность компетентностного подхода к лидерству с самыми заметными его трактовками в современной психологии (лидерство как служение, лидерство как ответственность и др.) и с меняющимися стандартами образовательной практики.

Ключевые слова: лидерство, компетентность, лидерская компетентность, компетентностный подход, компетентностный подход к лидерству.

Для цитирования: Лидерство в контексте компетентностного подхода / Е. А. Кедярова, И. А. Конопак, Н. И. Чернецкая, Е. А. Сукнева // Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2025. Т. 53. С. 59–70. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2025.53.59>

Original article

Leadership in the Context of a Competency-Based Approach

E. A. Kedyarova, I. A. Konopak, N. I. Chernetskaya, E. A. Sukneva*

Irkutsk State University, Irkutsk, Russian Federation

Abstract. A review of research on leadership in the context of the competence approach is presented. It is shown that within the framework of the competence approach, leadership competence is considered both as an important part of professional competence, since leadership competencies ensure the successful activity of specialists in various fields (managerial, pedagogical, psychological, etc.), and as a partial diffuse element of communicative competence, since the essence of this competence is reflected in a number of leadership abilities and qualities. It is shown that the competence-based approach to leadership is a natural result of the complication of the content of this phenomenon. The consistency of the competency-based approach to leadership with the most noticeable trends in the interpretation of its content in modern psychology (leadership as service, leadership as responsibility, etc.) and with changing standards of educational practice is also shown.

Keywords: leadership, competence, leadership competence, competence-based approach, competence-based approach to leadership.

For citation: Kedyarova E.A., Konopak I.A., Chernetskaya N.I., Sukneva E.A. Leadership within the Framework of Competence-Based Approach. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*, 2025, vol. 53, pp. 59-70. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2025.53.59> (in Russian)

Введение

Поскольку глобализация и неустойчивая экономическая ситуация в мире продолжают ставить перед образовательной и профессиональной сферами жизни новые вызовы, профессионалу в процессе обучения и труда нужен широкий набор компетенций, чтобы успешно адаптироваться к требованиям стремительно меняющейся действительности. В современных условиях творческий, креативный подход, способность адаптироваться и мыслить латерально, а также другие сложные навыки становятся такими же необходимыми, как объем знаний сам по себе. Адекватность современным реалиям предполагает переход образования от квалификационного подхода к компетентностному, и это касается не только очевидных профессиональных компетентностей, связанных с непосредственными трудовыми функциями, но и новых – психологических, к которым относятся коммуникативная, конфликтологическая, управленческая, лидерская и некоторые другие. Какие-то из них разработаны в современной психологии более глубоко (например, коммуникативная, ставшая психологическим трендом довольно давно), а какие-то – менее глубоко, и к таковым относится лидерская компетентность. С ней наблюдается своеобразный парадокс: необходимость, удобство и перспективность рассмотрения лидерства как компетентности признаются практически единогласно, но в исследованиях до сих пор нет единого взгляда на лидерскую компетентность, и лидерство, даже связываемое с компетентностью, продолжает изучаться как личностное качество или как способность. В этой связи целью настоящего обзора является обобщение подходов к лидерству, позволяющее трактовать его как компетентность. В этом же заключается новизна настоящего обзора: анализ имеющихся работ о лидерстве как компетентности в системном виде не проводился, нет трудов, где бы существующие исследования лидерства преломлялись через призму его компетентностной природы, отсутствуют труды, показывающие, что для трактовки лидерства как компетентности в современной психологии имеются все научные основания.

Методология исследования

Теоретико-методологической базой в понимании лидерства как психологического феномена для нас стали академические работы отечественных ученых А. Л. Свенцицкого, Т. Н. Мальковской, Н. С. Жеребовой, Л. И. Уманского, Р. Л. Кричевского, Е. М. Дубовской, А. В. Петровского, Б. Д. Парыгина, А. Л. Журавлева, А. Н. Занковского, Е. В. Кудряшовой, Т. В. Бендас и др.

При этом мы опирались на базовое понимание лидерства в двух системах взглядов. Как социально-психологическое явление «лидерство по своей природе является результатом одновременно как объективных (интересы, цели, потребности и задачи группы в конкретной ситуации), так и субъек-

тивных (индивидуально-типологические особенности лидера как инициатора и организатора групповой деятельности) факторов» [Парыгин, 1999, с. 141]). Как индивидуально-психологическое явление лидерство – это «сложный психический феномен, способный к развитию и саморазвитию, несущий в себе присвоенный социальный опыт, моделирующий мир и преобразующий его в деятельности» [Занковский, 2011, с. 10].

При применении указанной методологии к теоретическим материалам в настоящем обзоре мы опирались на комплексный организационно-стратегический метод анализа, а также метод терминологического анализа.

Результаты исследования

В психологических исследованиях прослеживается развитие теории и концепций лидерства, уточнение и расширение понятийно-категориального аппарата, содержания самого понятия и его состава. До середины 50-х гг. XX в. в научной среде главенствующее положение занимала теория «выдающегося человека» («лидерами рождаются») (А. Уигтем, Е. Богдатта, Г. Спенсер), которая развилась в теорию лидерских черт [Спивак, 2024]. Исследования, направленные на поиск и формирование исчерпывающих, достаточных или обязательных качеств лидера, показали, что выявляемые личностные качества не могут предсказать соответствующее поведение конкретных людей и их эффективность как лидеров [Stogdill, 1948; Mann, 1959]; вместе тем было обнаружено влияние и дополнительных факторов на лидерские проявления, помимо личностных характеристик. Несмотря на то что гипотезы о существовании единого комплекса черт лидера, которые возможно выявить, не подтвердились, эмпирические исследования как прошлых лет, так и современные показывают взаимосвязь определенных качеств с лидерским потенциалом и поведением [Personality ... , 2002].

Таким образом, ученые обратили внимание на саму возможность развития соответствующих способностей и обучения лидерскому поведению. Дальнейшее развитие подходов к пониманию лидерства связано с попытками учесть ситуационный фактор – изменчивость обстоятельств, в которых действует лидер. Развитие получила теория ситуационного лидерства (В. Врум, А. Джаго и др.), не связывающая лидерское поведение с какими-либо чертами человека (лидер определяется не набором личностных качеств или свойств психики, соответственно, лидерскую позицию могут занимать разные люди в зависимости от ситуационного фактора; рассматриваются такие факторы, как объем власти лидера, взаимоотношения между лидером и членами группы, характер работы/заданий, зрелость членов группы, организационные характеристики и др.).

Особо отметим появившийся в этот период концепт «лидерство как служение» [Greenleaf, 1977], не получивший в то время широкого теоретического осмысления и практического изучения, однако занявший свое место в теории лидерства. С 2010-х гг. этот тип лидерства стал одним из активно исследуемых. В рамках вероятностной модели эффективного лидерства (Е. Фидлер, 1964 г.) его результативность связывается со способностью ли-

дера распознавать контекст, прогнозировать, упреждать неблагоприятное влияние и усиливать благоприятное, соответственно меняя стиль деятельности на более подходящий; при этом считается, что в одних обстоятельствах лидер может быть эффективен, в других – нет, поэтому обозначение «эффективный лидер» неправомерно [Burak, 2018].

Транзакционная теория позволила посмотреть на данный феномен через призму потребностей личности, а на лидера как на носителя ценностей группы, который способен осуществить достижение групповой цели [Homans, 1958]. В отечественной науке это направление глубоко проработано А. В. Петровским, Ф. Д. Горбовым, Р. Л. Кричевским и др.

Этому подходу, основанному на взаимодействии, в некоторой степени противопоставляется концепция трансформирующего лидерства (Б. Басс, Дж. Макгрегор и др.), в соответствии с которой лидер достигает инновационных целей организации (сообщества), вдохновляя и мотивируя членов группы, тем самым влияя на их потребности, убеждения, ценности [Bass, 1990; Bass, Bass, 2008]. Считается, что такая модель лидерства применима, например, в случаях необходимости глобальных изменений в организациях (сообществах) или в условиях нестабильного рынка, есть данные о влиянии этой модели лидерства на инновационную эффективность рабочих коллективов [Sheehan, Garavan, Morley, 2020].

На современных исследованиях в области нейроанатомии и нейрофизиологии базируется модель лидерства на основе эмоционального интеллекта, причем отмечается способность эмоционально выверенного лидерства воодушевлять, пробуждать лучшие чувства, поддерживать высокую мотивацию, но вместе с тем есть и возможность негативного резонанса, отравляющего эмоциональный климат в коллективе [Goleman, Boyatzis, McKee, 2002]. В социальной психологии лидерство исследуется как функция группы и элемент групповой структуры, в том числе как социальная роль в ней. В отечественной науке стало наиболее проработанным изучение феномена как внутригруппового с социально-психологических позиций с учетом социальной среды, деятельности лидера и группы, различных специфических (диады и триады) и реальных социальных групп (производственные, учебные, спортивные, творческие коллективы, семья и т. д.), функционального лидерства, контекста социальных явлений и т. п. (научные школы Л. И. Уманского, Е. С. Кузьмина, А. В. Петровского, Б. Д. Парыгина и др.).

Эксперименты показали существование ролевой дифференциации лидерства в малой группе (наличие ролей инструментального и эмоционального лидеров) [Bales, Slater, 1955], понимание которой в дальнейшем было расширено Л. И. Уманским. Многолетние наблюдения позволили установить тот факт, что продолжительное лидерство закрепляет необходимые для этого качества, таким образом, черты, свойственные социальной роли, постепенно становятся частью личности [Bass, Bass, 2008].

Таким образом, можно видеть, что лидерство имеет обширную историю теоретических и эмпирических исследований как многофакторный, многоаспектный социально-психологический и индивидуально-психологический

феномен. Компетентностный подход к нему является закономерным результатом его многолетних исследований, а также естественным результатом усложнения его содержания.

Покажем, как компетентностный подход к лидерству согласуется с его современными трактовками. Рассмотренные выше теории, выработанные в конце XX в., развиваются, видоизменяются и дополняются под влиянием научного осмысления и критического анализа эмпирических данных, социальных запросов и т. д. Кроме общих теорий появляются частные концепции и модели, исследуются актуальные аспекты данного феномена. Так, например, учитываются особенности и эффективность разных типов лидерского поведения в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также в обстоятельствах умеренно благоприятных, очень благоприятных и неблагоприятных. Как фактор сплочения коллектива и повышения производительности труда рассматривается такое явление, как распределенное лидерство¹, при котором лидерские роли и влияние распределяются между членами группы и осуществляются коллективно [Охотников, 2004].

В отечественной психологии биографические предикторы лидерского статуса представлены в работах С. А. Добрякова [1996], Ю. И. Дужак, С. А. Маничева [2016]. Е. В. Селезнева [2024] рассматривает лидерство как феномен, обусловленный социобиологическими детерминантами (возраст, пол и др.), социальными детерминантами (социальный запрос на лидерство, статус человека, уровень образования, сформированная готовность изменять ситуацию) и психологическими, к которым относит «личностные качества, умения и навыки, обеспечивающие эффективную реализацию лидерских функций» [Селезнева, 2024, с. 27, 28]. Расширяется понимание особенностей лидерской деятельности [Первитская, 2007; Тургунбаева, Аспанова, 2017] и лидерского потенциала [Иванова, 2010; Игнатова, Адольф, Пожарский, 2019; Карпова, 2019; Карпова, Савенкова, 2022].

Одна из наиболее заметных современных тенденций – рассмотрение лидерства через призму морали, общественных ценностей, социальной направленности деятельности как организаций (сообществ), так и отдельного человека. Вырабатываются концепции этического лидерства, ориентированного на гуманность, справедливость, ответственность, умеренность, следование морали [Bass, Bass, 2008; Eisenbeiss, 2012; Петрушихина, 2016; Пономарев, Ланцев, Кырчиков, 2020; Perceived ... , 2024]; ответственного лидерства, ориентированного на социальные ценности, стратегические решения, устойчивость, сохранение окружающей среды, долгосрочное благополучие; лидерства служения, основанного на таких принципах, как смирение, честность, доверие, сочувствие, исцеление, общность, а также на готовности лидера помогать членам своей группы в их развитии (в том числе расширяя их права и возможности и поощряя автономность) [Servant ... , 2008; Sendjaya, Sarros, 2002; Rachmawati, Lantu, 2014; Давтян, Савчук, 2022; Eslamdoust, Mahmoudnazlou, 2023] и др.

¹ В зарубежных источниках применяется термин *sharedleadership*, в отечественных – групповое лидерство, распределенное лидерство.

В теоретических и эмпирических исследованиях отмечается принципиальное изменение концепции лидерства: если в последние десятилетия XX в. его суть связывалась с выражением воли лидера и умением подчинять, то сегодня оно выглядит, скорее, как совместное принятие решений [Bass, 2008], предполагает придание смысла и цели работе, расширение прав и возможностей членов коллектива, наполнение деятельности организаций и сообществ ценностями и идеологией, вклад в социальный порядок [Clark, 2008] и в значительной степени проявляется как «способность учиться, расти и меняться, создавая среду, в которой все могут работать с максимальной отдачей, реагируя на постоянные изменения в окружающей среде» [Fassinger, Shullman, 2017, p. 935].

Один из влиятельных американских исследователей лидерства Б. Басс в поздних своих работах высказывает точку зрения на лидерские качества как на компетенции (определенные качества, которые являются необходимым условием какой-либо деятельности). Лидерство, по мнению автора, обеспечивается отдельными компетенциями из состава социальной компетентности, эмоциональной компетентности, компетентности в области решения проблем, а также из числа черт характера и физических качеств [Bass, Bass, 2008].

Ю. В. Вардanian, Ю. В. Бородастова полагают лидерство структурным элементом универсальных компетенций (неспециализированные унифицированные гибкие навыки, отвечающие за продуктивность деятельности) и описывают лидерские компетенции как стабильные положительные черты, позволяющие выражать себя как руководителя [Вардanian, Бородастова, 2024].

В западных современных моделях управленческих компетенций (государственные и социальные службы), базирующихся на данных эмпирических исследований и статистического анализа, лидерскую компетентность выделяют как одну из ключевых. Так, Дж. Боуман обращает внимание на важность понятия компетентностей сотрудника в контексте современной государственной службы (в противовес использовавшимся ранее характеристикам работы) и выделяет три вида компетентностей, из которых складывается профессиональное преимущество: лидерская, технологическая, этическая [Bowman, West, Beck, 2009, p. 4]. Показано, что методы оценки в комплексной модели компетенций более эффективны с точки зрения раскрытия потенциала управленческого персонала, чем в моделях, ориентированных только на знания и профессиональные навыки. В модель управленческих компетенций в социальной сфере включена ориентация на инновации, взаимодействие с персоналом, коммуникативная компетенция, лидерская компетенция, этичность [Castaño, Vega, García-Izquierdo, 2023].

Также обратим внимание на тот факт, что тенденция к применению компетентностного подхода прослеживается и в сфере организационного управления (организационное поведение, социально-экономические аспекты трудовой деятельности). В. А. Спивак, полагая качества лидера его компетенциями, считает возможным и необходимым развивать их; при этом сквозным, одним из необходимых качеств лидера считает креативность [Спивак, 2024]. В авторской модели факторов успеха лидера опорным явля-

ется место работы и ситуация (социальная страта, тип коллектива, должность и др.), а факторами, относящимися непосредственно к личности, – системное мышление, высокие моральные качества, высокий эмоциональный интеллект, высокая профессиональная компетентность, навыки командообразования, поддержания высокой продуктивности и креативности команды. Как важнейшую компетенцию менеджера и организационного лидера позиционирует лидерство А. Н. Занковский, подчеркивая, что в структуре важнейших компетенций основная нагрузка приходится на ценностно-мировоззренческую сферу, которая становится ключевой [Занковский, Манухина, 2011]. Согласно исследованиям, лидерские компетенции самого лидера оказывают положительное влияние на приверженность сотрудников организации (членов группы – группе) [Gardner, Schermerhorn, 2004; Alves, Figueiredo, 2024], снижение текучести кадров (стремления покинуть группу) [Popa, Andenoro, 2009; Giles, 2018], удовлетворенность работой [Popa, Andenoro, 2009; Giles, 2018], что дополнительно обосновывает важность исследований о формировании и поддержании лидерской компетентности.

Заключение

В современный период лидерство становится объектом повышенного внимания в связи с увеличением объема и сложности профессиональных коммуникаций и командной работы, в связи с современными представлениями о необходимости максимального раскрытия личностного потенциала каждого участника труда. Все это приводит к тому, что эффективное поведение лидера рассматривается как значимый фактор повышения производительности труда и влияния в глобальных общественных процессах.

Конструкт «лидерская компетентность» адекватен реалиям отечественного образовательного и профессионального пространства, связан с набором определенных характеристик специалиста, востребованных в различных профессиональных сферах. Отдельные лидерские качества и компетенции рассматривают в составе управленческой компетентности, предпринимательской компетентности, коммуникативной компетентности, профессиональной компетентности педагога, руководителя, менеджера.

В рамках компетентностного подхода лидерская компетентность рассматривается как важная часть профессиональной компетентности, так как лидерские компетенции обеспечивают успешную деятельность специалистов в разных сферах (управленческая, педагогическая и др.), как парциальный диффузный элемент коммуникативной компетентности, так как сущность данной компетентности отражена в ряде лидерских способностей и качеств.

Настоящий этап оформления понятия «лидерская компетентность специалиста» можно охарактеризовать как начальный, учитывая значительную разрозненность как теоретико-аналитических, так и эмпирических работ, точечность исследований.

В системе современных взглядов в преломлении компетентностного подхода лидерскую компетентность можно рассматривать как потенциально

формируемую через воздействие на определенный комплекс компетенций и личностных качеств и способностей.

Список литературы

Варданын Ю. В., Бородастова Ю. В. Модель развития универсальных лидерских компетенций воспитанников оздоровительного детского центра // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 82-1. С. 74–77.

Давтян Ю. В., Савчук Е. А. От смиренности к сервант-лидерству: новая этика и культура управления // Концепт: философия, религия, культура. 2022. Т. 6, № 1 (21). С. 39–49.

Добряков С. А. Психобиография политического лидера : автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 1996. 20 с.

Дужак Ю. А., Маничев С. А. Биографические предикторы лидерства у студентов // Научные исследования выпускников факультета психологии СПбГУ. 2016. Т. 4. С. 73–80.

Занковский А. Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме : монография. М. : Ин-т психологии РАН, 2011. 296 с.

Занковский А. Н., Манухина С. Ю. Формирование и развитие лидерства как важнейшей компетенции молодого специалиста. М. : Литера, 2011. 182 с.

Иванова А. Б. Активизация лидерского потенциала студентов вуза в процессе внеучебной деятельности : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 2010. 23 с.

Игнатова В. В., Адольф В. А., Пожарский С. О. Стратегический подход к развитию лидерского потенциала будущего магистра-педагога // Стандарты и мониторинг в образовании. 2019. Т. 7, № 6. С. 22–28.

Карпова Е. А. Лидерский потенциал: представления и восприятие реальности / Е. А. Карпова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2019. № 6. С. 48–60.

Карпова С. И., Савенкова Т. Д. Развитие лидерского потенциала у детей в старшем дошкольном возрасте // Общество: социология, психология, педагогика. 2022. № 11 (103). С. 112–116.

Охотников Ю. М. Психологические факторы формирования группового лидерства среди военнослужащих проходящих службу по призыву : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2004. 22 с.

Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб. : ИГУП, 1999. 592 с.

Первитская А. М. Формирование лидерской деятельности в юношеском возрасте : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Екатеринбург, 2007. 27 с.

Петрушихина Е. Б. Этическое лидерство: понятие и проблемы исследования // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2016. № 1 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskoe-liderstvo-ponyatie-i-problemy-issledovaniya> (дата обращения: 01.06.2025).

Пономарев А. В., Ланцев А. О., Кырчиков М. С. Лидерство в молодежной среде. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. 216 с.

Селезнева Е. В. Лидерство: учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2024. 429 с.

Спивак В. А. Лидерство. Практикум : учеб. пособие для вузов. М. : Юрайт, 2024. 361 с.

Тургумбаева Б. А., Аспанова Г. Р. Лидерская деятельность как область проявления лидерских способностей // Здоровоохранение, образование и безопасность. 2017. № 3 (11). С. 87–95.

Alves J., Figueiredo P. C. N. The influence of coaching competences on the commitment and development of leaders in organizations // Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success. 2024. P. 58–77. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5242-7.ch004>

Bales R. F., Slater P. E. Role differentiation in small decision-making groups // Family socialization and interaction process / ed. by Parsons T. Glencoe, Illinois : FreePress, 1955. P. 259–306

Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision // Organizational Dynamics. 1990. Vol. 18, Is. 3. P. 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bass B. M., Bass R.* The Bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications. New York : Free Press, 2008. 1536 p.
- Bowman J. S., West J. P., Beck M. A.* achieving competencies in public service: the professional edge. New York : Routledge, 2009. 224 p. <https://doi.org/10.4324/9781315706757>
- Burak O.* Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes // The Leadership Quarterly. 2018. Vol. 29. Is. 1. P. 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Castañó A. M., Zuazua M., García-Izquierdo A. L.* Development, measurement, and validation of a managerial competency model in Spain // Journal of Psychological Assessment. 2023. Vol. 40, Is. 4. P. 298–310. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000769>
- Clark L.* Clinical leadership: values, beliefs and vision // Nursing Management. 2008. N 15 (7). P. 30–35. <https://doi.org/10.7748/nm2008.11.15.7.30.c6807>
- Eisenbeiss S. A.* Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach // Leadership Quarterly. 2012. Vol. 23, N 5. P. 791–808.
- Eslamdoust S., Mahmoudinazlou S.* Servant leadership, followers job satisfaction, empowerment and performance: the moderating effect of gender // Open Journal of Social Sciences. 2023. Vol. 11, N. 3. P. 8–22. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.113002>
- Fassinger R. E., Shullman S. L.* Leadership and counseling psychology: What should we know? Where could we go? // The Counseling Psychologist. 2017. N 45. P. 927–964.
- Gardner L. W., Schermerhorn R. J.* Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership // Organizational Dynamics. 2004. Vol. 33, Is. 3. P. 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>
- Giles S.* The new science of radical innovation: the six competencies leaders need to win in a complex world. Dallas : BenBella Books, 2018. 200 p.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A.* Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 352 p.
- Greenleaf K. R.* Servant leadership – a journey into the nature of legitimate power and greatness. Mahwah, N. J. : Paulist Press. 1977. 338p.
- Homans G. C.* Social behavior as exchange // American Journal of Sociology. 1958. N 63. P. 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Mann R. D.* A review of the relationship between personality and performance in small groups // Psychological Bulletin. 1959. Vol. 56, N 4. P. 241–270. <http://dx.doi.org/10.1037/h0044587>
- Perceived ethical leadership and follower outcomes in the public sector: the moderating effect of followers' need for autonomy / Aunin J. [et al.] // Public Performance & Management Review. 2024. Vol. 47, Is. 4. P. 986–1013. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2359570>
- Personality and leadership: A qualitative and quantitative review / T. A. Judge [et al.] // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol. 87, N 4. P. 765–780.
- Popa A. B., Andenoro A. C.* The perceived relationship between leadership practices and job attitudes in human service organizations // Journal of Business & Leadership. Research. Practice. Teaching. 2009. Vol. 5, Is. 2. P. 56–67. <https://doi.org/10.58809/hbiz5066>
- Rachmawati W. A., Lantu C. D.* Servant leadership theory development & measurement // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 115. P. 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Sendjaya S., Sarros J. C.* Servant leadership: its origin, development, and application in organizations // Journal of Leadership & Organizational Studies. 2002. Vol. 9, Is. 2. P. 57–64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment / R. C. Liden [et al.] // Leadership Quarterly. 2008. Vol. 19, Is. 2. P. 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Sheehan M., Garavan T. N., Morley M. J.* Transformational leadership and work unit innovation: a dyadic two-wave investigation // Journal of Business Research. 2020. Vol. 109. P. 399–412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.072>
- Stogdill R. M.* Personal factors associated with leadership; a survey of the literature // The Journal of Psychology. 1948. Vol. 25. P. 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

References

- Vardanyan Yu.V., Borodastova Yu.V. Model razvitiya universal'ny'x liderskix kompetencij vospitannikov ozdorovitel'nogo detskogo centra [Model for the development of universal leadership competencies of pupils of a children's health center]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya* [Problems of modern pedagogical education], 2024, no. 82-1, pp. 74-77. (in Russian)
- Davtyan Yu.V., Savchuk E.A. Ot smirennosti k servant-liderstvu: novaya e'tika i kul'tura upravleniya [From humility to servant-leadership new ethics and culture of management]. *Koncept: filosofiya, religiya, kul'tura* [Concept philosophy, religion, culture], 2022, vol. 6, no. 1 (21), pp. 39-49. (in Russian)
- Dobryakov S.A. *Psixobiografiya politicheskogo lidera. Avtoref. diss. ...kand. psikhol. nauk* [Psychology of political science]. Cand. sci. diss. abstr. St. Petersburg, 1996, 20 p. (in Russian)
- Duzhak Yu.A., Manichev S.A. Biograficheskie prediktory liderstva u studentov [Biographical Predictions of Student Leadership]. *Nauchny'e issledovaniya vy'pusknikov fakulteta psixologii SPbGU* [Scientific Research of the Psychology Department of St. Petersburg State University], 2016, vol. 4, pp. 73-80. (in Russian)
- Zankovskij A.N. *Psixologiya liderstva: ot povedencheskoj modeli k kul'turno-cennostnoj paradigme* [Psychology of leadership: from a behavioral model to a cultural-value paradigm]. Monograph. Moscow, Institute of Psychology RAS Publ., 2011, 296 p. (in Russian)
- Zankovskij A.N., Manuxina S.Yu. *Formirovanie i razvitie liderstva kak vazhnejšej kompetencii mladogo specialista* [Formation and development of leadership as an important competence of young specialists]. Moscow, Litera Publ., 2011, 182 p. (in Russian)
- Ivanova A.B. *Aktivizaciya liderskogo potenciala studentov vuza v processe vneuchebnoj deyatel'nosti* [Activation of the leadership potential of university students in the process of extracurricular activities]. Cand. sci. diss. abstr. Chelyabinsk, 2010, 23 p. (in Russian)
- Ignatova V.V., Adol'f V.A., Pozharskij S.O. Strategicheskij podxod k razvitiyu liderskogo potenciala budushhego magistra-pedagoga [Strategic approach to the development of the leadership potential of a future master's degree teacher]. *Standarty i monitoring v obrazovanii* [Standards and monitoring in education], 2019, vol. 7, no. 6, pp. 22-28. (in Russian)
- Karpova E.A. Liderskij potencial: predstavleniya i vospriyatie real'nosti [Leadership potential: presentations and perception of reality]. *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGE'U* [Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State University], 2019, no. 6, pp. 48-60. (in Russian)
- Karpova S.I., Savenkova T.D. Razvitie liderskogo potenciala u detej v staršem doshkol'nom vozraste [Development of leadership potential in children at high school age]. *Obshhestvo: sociologiya, psixologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogics], 2022, no. 11 (103), pp. 112-116. (in Russian)
- Oxotnikov Yu.M. *Psixologicheskie faktory formirovaniya gruppovogo liderstva sredi voennosluzhashhix proxodyashhix sluzhbu po prizvyu* [Psychological factors in the formation of group leadership among military service personnel under the title]. Cand. sci. diss. abstr. Moscow, 2004, 22 p. (in Russian)
- Pary'gin B.D. *Socialnaya psixologiya. Problemy metodologii, istorii i teorii* [Social psychology. Problems of methodology, history and theory]. St. Petersburg, IGUP Publ., 1999, 592 p. (in Russian)
- Pervitskaya A.M. *Formirovanie liderskoj deyatel'nosti v yunosheskom vozraste* [Formation of leadership in youth]. Cand. sci. diss. abstr. Ekaterinburg, 2007, 27 p. (in Russian)
- Petrushixina E.B. E'ticheskoe liderstvo: ponyatie i problemy issledovaniya [Ethical leadership: concepts and problems of research]. *Vestnik RGGU. Seriya: Psixologiya. Pedagogika. Obrazovanie* [Vestnik RGGU. Series Psychology. Pedagogics. Education], 2016, no. 1 (3). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskoe-liderstvo-ponyatie-i-problemy-issledovaniya> (date of access: 01.06.2025). (in Russian)
- Ponomarev A.V., Lancev A.O., Kyrchikov M.S. *Liderstvo v molodezhnoj srede* [Leadership in the youth environment]. Ekaterinburg, Ural Federal University Publ., 2020, 216 p. (in Russian)
- Selezneva E.V. *Liderstvo: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Leadership: educational and practical manual for universities]. Moscow, Yurajt Publ., 2024, 429 p. (in Russian)
- Spivak V.A. *Liderstvo. Praktikum* [Leadership. Practical manual: educational aid for universities]. Text. Moscow, Yurajt Publ., 2024, 361 p. (in Russian)

Turgunbaeva B.A., Aspanova G.R. Liderskaya deyatelnost kak oblast proyavleniya liderskix sposobnostej [Leadership as a field of manifestation of leadership abilities]. *Zdravooxranenie, obrazovanie i bezopasnost* [Health, education and safety], 2017, no. 3 (11), pp. 87-95. (in Russian)

Alves J., Figueiredo P.C.N. The Influence of Coaching Competences on the Commitment and Development of Leaders in Organizations. *Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success*, 2024, pp. 58-77. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5242-7.ch004>

Bales R. F., Slater P. E. (ed. by Parsons T.) Role differentiation in small decision-making groups. *Family socialization and interaction process*. Glencoe, Illinois, FreePress, 1955, pp. 259-306

Bass B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990, vol. 18 (I3), pp. 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass B.M., Bass R. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York, Free Press, 2008, 1536 p.

Bowman J.S., West J.P., Beck M.A. *Achieving competencies in public service: the professional edge*. New York, Routledge, 2009, 224 p. <https://doi.org/10.4324/9781315706757>

Burak Oc. Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 2018, vol. 29 (I1), pp. 218-235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>

Castañó A.M., Zuazua M., García-Izquierdo A.L. Development, Measurement, and Validation of a Managerial Competency Model in Spain. *European Journal of Psychological Assessment*, 2023, vol. 40 (I4), pp. 298-310. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000769>

Clark L. Clinical leadership: values, beliefs and vision. *Nursing Management*, 2008, no. 15 (7), pp. 30-35. <https://doi.org/10.7748/nm2008.11.15.7.30.c6807>

Eisenbeiss S.A. Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 2012, vol. 23, no. 5, pp. 791-808.

Eslamdoust S., Mahmoudinazlou S. Servant leadership, followers job satisfaction, empowerment and performance: the moderating effect of gender. *Open Journal of Social Sciences*, 2023, vol. 11, no. 3, pp. 8-22. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.113002>

Fassinger R.E., Shullman S.L. Leadership and counseling psychology: What should we know? Where could we go? *The Counseling Psychologist*, 2017, no. 45, pp. 927-964.

Gardner L.W., Schermerhorn R.J. Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 2004, vol. 33 (I3), pp. 270-281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>

Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Harvard Business School Press, 2002, 352 p.

Greenleaf K.R. *Servant leadership – a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, N. J, Paulist Press. 1977, 338 p.

Homans G.C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 1958, no. 63, pp. 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>

Mann R.D. A Review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 1959, no. 56 (4), pp. 241-270. <http://dx.doi.org/10.1037/h0044587>

Aunin J. et al. Perceived ethical leadership and follower outcomes in the public sector: the moderating effect of followers' need for autonomy. *Public Performance & Management Review*, 2024, vol. 47, is. 4, pp. 986-1013. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2359570>

Judge T.A. et al. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, pp. 765-780.

Popa A.B., Andenoro A.C. The perceived relationship between leadership practices and job attitudes in human service organizations. *Journal of Business & Leadership. Research. Practice. Teaching*, 2009, vol. 5 (I2), pp. 56-67. <https://doi.org/10.58809/hbiz5066>

Rachmawati W.A., Lantu C.D. Servant leadership theory development & measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 115, pp. 387-393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>

Sendjaya S., Sarros J.C. Servant leadership: its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002, vol. 9 (I2), pp. 57-64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>

Liden R.C. [et. al.] Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 2008, vol. 19, is. 2, pp. 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

Sheehan M., Garavan T. N., Morley M.J. Transformational leadership and work unit innovation: a dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 2020, vol. 109, pp. 399-412. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.072>

Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 1948, vol. 25, pp. 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

Сведения об авторах

Кедярова Елена Александровна

кандидат психологических наук, доцент,
зав. кафедрой педагогической и возрастной
психологии

Иркутский государственный университет
Россия, 664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1
e-mail: kedu_72@mail.ru

Конопак Игорь Александрович

кандидат философских наук, доцент,
декан факультета психологии
Иркутский государственный университет
Россия, 664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1
e-mail: iakonopak@gmail.com

Чернецкая Надежда Игоревна

доктор психологических наук, профессор
кафедры педагогической и возрастной
психологии
Иркутский государственный университет
Россия, 664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1
e-mail: cherna@yandex.ru

Сукнева Елена Александровна

старший преподаватель кафедры
педагогической и возрастной психологии
Иркутский государственный университет
Россия, 664003, г. Иркутск, ул. К. Маркса, 1
e-mail: lena_sukneva@mail.ru

Information about the authors

Kedyarova Elena Alexandrovna

Candidate of Sciences (Psychology),
Associate Professor,
Head of the Department of Educational
and Developmental Psychology
Irkutsk State University
1, K. Marx st., Irkutsk, 664003,
Russian Federation
e-mail: kedu_72@mail.ru

Konopak Igor Aleksandrovich

Candidate of Sciences (Philosophy),
Associate Professor,
Dean of the Faculty of Psychology
1, K. Marx st., Irkutsk, 664003,
Russian Federation
e-mail: iakonopak@gmail.com

Chernetskaya Nadezhda Igorevna

Doctor of Sciences (Psychology), Professor
of the Department of Educational and
Developmental Psychology
1, K. Marx st., Irkutsk, 664003,
Russian Federation
e-mail: cherna@yandex.ru

Sukneva Elena Alexandrovna

Senior Lecturer of the Department of
Educational and Developmental Psychology
1, K. Marx st., Irkutsk, 664003,
Russian Federation
e-mail: lena_sukneva@mail.ru

Статья поступила в редакцию **26.05.2025**; одобрена после рецензирования **24.06.2025**; принята к публикации **22.09.2025**
The article was submitted **May, 26, 2025**; approved after reviewing **June, 24, 2025**; accepted for publication **September, 22, 2025**