

УДК: 316.46.058.84

DOI: 10.25629/НС.2022.11.10

РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ЛИДЕРСТВО. «ВЕРТИКАЛЬ ВЛАСТИ» СМЕНЯЕТСЯ «ГОРИЗОНТАЛЬЮ» ВЛИЯНИЯ

Гудиев А.В.

Тренинговая компания «Центр Командных Компетенций»

Аннотация. Традиционно, лидерство рассматривается как процесс влияния сверху вниз – от формального лидера к последователям. В соответствии с этим, процессы руководства также выстраивались в рамках иерархии. Однако, происходящие в последние десятилетия изменения, характеризующие повышение неопределенности, сложности среды, постоянно растущий запрос на командную работу, в том числе на самоуправляемые команды. В таких командах управление основано на принципах распределенного лидерства, когда каждый член команды оказывает влияние на остальных. Распределенное лидерство требует смены не только способов управления, но и самой управленческой парадигмы, когда власть сосредоточена в руках назначенного сверху руководителя. Оно предполагает создание готовности на уровне организации, формальных лидеров и входящих в команды людей. В статье представлен обзор природы и структуры распределенного лидерства, перечислены близкие к распределенному лидерству конструкты и их характерные особенности. В материале обсуждаются условия возникновения распределенного лидерства, способствующие этому факторы, приведен вариант интегральной модели распределенного лидерства. В статью включены описания различных вариантов влияния распределенного лидерства на показатели работы команды. Приведены потенциальные риски, связанные с этой формой лидерства и описаны возможные подходы к оценке распределенного лидерства.

Ключевые слова: распределенное лидерство, командная работа, команды, обзор.

Введение

Традиционные подходы к лидерству в основном сосредоточены на описании фигуры лидера, его чертах, проявлениях, стилях поведения и т.п. Да, это уже не легенды о «великих людях», которым «свыше» была дана возможность управлять «массами» и их вести за собой. Современные взгляды на лидерство неотделимо связаны с последователями, т.е. с теми людьми по отношению, к которым это лидерство осуществляется. Тем не менее, разговор о лидерстве – это, чаще всего, разговор о лидере, т.е. об отдельном человеке [33].

Но так уж получается, что значимость этого «отдельного человека» постепенно снижается. «Вертикальные» структуры управления всё чаще заменяются на «горизонтальные», на смену централизованным формам организации работ приходят децентрализованные, активно внедряются ценности гибкого (agile) управления [33]. Завершившаяся недавно пандемия COVID-19 и сопутствовавшие её меры по изоляции значительно увеличили долю удаленных команд, которые, в свою очередь, часто предполагают распределенное лидерство, как элемент своего управления [26].

По мере происходящих в мире изменений, фокус внимание руководства компаний, исследователей и организационных консультантов смещается с «вертикального» влияния от лидера на последователей, к взаимному влиянию между членами команд и на феномены совместного руководства и самоуправления [20]. Несмотря на то, что феномен распределенного лидерства обсуждался еще в 50-х годах XX-го века [14], на данный момент отсутствует консенсус не только по поводу механизмов возникновения и развития распределенного лидерства, но и по отношению к определению и даже к названию этого явления [3, 33].

Определение понятия «Распределенное лидерство»

Чаще всего в литературе используется термин «распределенное лидерство» (shared leadership). Тем не менее, в качестве синонимов иногда используются варианты: distributed leadership, «ко-лидерство» (co leadership), «горизонтальное лидерство» (horizontal leadership), «коллективное лидерство» (collective leadership) и прочие варианты.

Однако куда большая разница, обусловленная отсутствием единого взгляда на концепцию распределенного лидерства, существует по поводу определения понятия. В качестве примера, приведем некоторые варианты определений от разных авторов.

Распределенное лидерство, это:

- *«Динамический, интерактивный процесс взаимного влияния между членами команды, целью которого является руководство друг другом для достижения целей команды или организации, или и того, и другого. Чаще всего это – «горизонтальное влияние», но возможны и варианты иерархического влияния вверх или вниз»* [24].
- *«Эмерджентное¹ свойство команды, которое является результатом распределения лидерского влияния между несколькими членами команды»* [4].
- *«Распределенное лидерство основывается на предпосылке, что лидерство в команде не должно быть исключительной ответственностью иерархического лидера, а должно осуществляться коллективно, путем делегирования и развития отдельных членов команды»* [18].
- *«Горизонтальное» лидерство, при котором члены команды оказывают влияние друг на друга для достижения целей команды»* [21].
- *«Эмерджентный и динамический феномен команды, при котором лидерские роли и влияние распределяются между членами команды»* [8].
- *«Исполнение ролей лидера и последователей разными членами команды в разные моменты времени»* [20].
- *«Динамический интерактивный процесс влияния между индивидами в группах»* [28].

В этих различных концепциях распределенного лидерства есть три ключевых общих черты [33]:

- Распределенное лидерство – это *«горизонтальное»*, а не иерархическое влияние. Т.е. источником влияния является не формальный лидер, а взаимодействующие в процессе достижения цели члены команды;
- Распределенное лидерство – это *эмерджентный феномен*, возникающий внутри команды. Оно не принадлежит по-отдельности, ни формальному лидеру, ни кому-то из членов команды, а именно возникает в процессе командного взаимодействия, как новое свойство системы;
- Лидерские роли, функции, влияние – *распределены между членами команды*. Возникнув в ходе командной работы, оно распространяется на всех (почти всех) членов команды. По сути, различные функции лидерства передаются различным членам команды.

Формы распределенного лидерства

Как было сказано, распределенное лидерство является: а) эмерджентным и б) динамическим, т.е. возникает как командный феномен и может меняться в процессе своего существования, в зависимости от особенностей состава, задач, среды и т.п. В соответствии с этим, были выявлены различные варианты того, как именно распределенное лидерство проявляется в командах.

В некоторых случаях, распределенное лидерство может иметь явную связанность с разными стилями лидерства: трансформационного, харизматического, транзакционного, директивного, наделяющего полномочиями и т.п. [8]. С этой точки зрения, практически любой тип

¹ Эмерджентность (англиц. от emergent “возникающий, неожиданно появляющийся”) в теории систем – появление у системы свойств, не присущих её элементам в отдельности

лидерства может быть разделен, а распределенное лидерство рассматривается как «лидерство на мета-уровне» [31].

В других случаях, более актуальными становятся вопросы распределения лидерства, когда оно может проявляться в виде:

- Совместного выполнения одной и той же руководящей деятельности.
- Поочередного выхода в позицию неформального лидера разных членов команды [20].
- Распределения между разными членами командами разных функций лидерства, в зависимости от их навыков и предпочтений [23]. В последнем случае в каждой роли команда имеет централизованное руководство, но общая структура руководства – децентрализована.

Функции лидерства, распределяемые между членами команды определяются разными авторами по-разному. К примеру, Франсен с соавторами выделял 4 роли лидера с соответствующими наборами функций/задач [12]:

- Лидер задачи (task leader). Отвечает за работу, помогает команде сосредоточиться на целях и помогает в принятии тактических решений. Помогает коллегам в исполнении работ, при необходимости корректирует их действия.
- Мотивационный лидер (motivational leader). Поддерживает необходимый уровень мотивации, вдохновляет, как всю команду, так и отдельных игроков.
- Социальный лидер (social leader). Способствует развитию хороших отношений в команде, заботится о психологическом климате, помогает решать конфликты между коллегами.
- Внешний лидер (external leader). Это связующее звено между командой и «внешним миром». Представляет команду, как перед руководством, так и за пределами организации.

Распределенное лидерство чаще возникает в качестве неформального процесса [23], однако всё чаще встречаются варианты преднамеренного планирования и реализации этой формы управления командой [8]. Так, например, команды разработки ПО, организующие свою работу в соответствии с принципами Agile, предполагают высокую степень самоуправления, невозможную без распределения лидерства внутри команды [22, 25].

Конструкты, близкие к распределенному лидерству

Три ключевые характеристики распределенного лидерства (*горизонтальное влияние, эмерджентность и распределенность лидерских функций*) позволяют выделить шесть пересекающихся с распределенным лидерством конструктов. Это: *коллективное лидерство, эмерджентное лидерство, самоуправление, уполномочивающее лидерство, партисипативное и командное лидерство*. Некоторые из этих конструктов, как например, коллективное лидерство, являются практически синонимами для распределенного лидерства [1], некоторые – имеют с распределенным лидерством ограниченное число «точек пересечения».

Коллективное лидерство / руководство. Коллективное лидерство отражает феномен командного лидерства, при котором несколько членов команды совместно берут на себя ответственность за руководство внутри команды [5]. Коллективное лидерство предполагает, что члены команды выборочно выполняют руководящие роли, соответствующие их навыкам и опыту, и эффективно распределяют элементы лидерской роли в соответствии с требованиями ситуации или проблемы [31]. Как уже было сказано, оно имеет много общего с распределенным лидерством, и нет никаких окончательных выводов об их существенных различиях [33].

Эмерджентное / возникающее лидерство. Появляется, когда одни члены группы проявляют лидерское влияние на других членов команды, не имея для этого формальных полномочий. Оно также отражает «горизонтальное», а не «вертикальное» влияние, однако, в отличие от распределенного, обычно фокусируется на одном или двух членах команды, которые становятся неформальными лидерами, а не на распределении и разделении лидерства между всеми членами команды [4]. Другими словами, эмерджентное лидерство – это феномен лидерства на индивидуальном уровне, который не охватывает всю структуру лидерства группы.

Самоуправление / self-leadership. Самоуправление определяется как «процесс, посредством которого люди влияют на самих себя, развивая навыки самоменеджмента и самомотивации, для лучшего исполнения работ». Самоуправление похоже на распределенное лидерство в том смысле, что источником влияния является не формальный лидер, а член команды. Однако в случае с самоуправлением сфера влияния ограничивается одним человеком (самим собой), т.е. в отличие от распределенного лидерства мы имеем явление не группового, а индивидуального уровня.

Уполномочивающее (empowering) и партисипативное (participative) лидерство. Уполномочивающее лидерство предполагает предоставление членам команды больше полномочий, больше свободы (автономии) и инициативы для принятия решений. Партисипативное лидерство предполагает, что лидер включает последователей в процессы управления, рассматривает и учитывает их мнение перед принятием окончательного решения. В обоих случаях происходит расширение прав, возможностей и ответственности. Тем не менее, ключевой фигурой по-прежнему остается формальный лидер, за которым остается право конечного решения. Т.е. в данных вариантах лидерства сохраняется влияние «по вертикали».

Командное лидерство. Командное лидерство – комплексная концепция, основанная на литературе о командах и лидерстве [6]. По сравнению с распределенным лидерством, лидерство в команде является более широкой конструкцией, поскольку оно включает в себя влияние как горизонтального руководства (членов команды), так и вертикального руководства (формального руководителя группы [23]. Кроме того, командное лидерство не требует децентрализации руководящих ролей и влияния. Наоборот, оно может вполне включать высокоцентрализованное руководство, представленное единоличным лидером [6]. Таким образом, распределенное лидерство и командное лидерство взаимосвязаны, но различны, а распределенное лидерство можно рассматривать как одну из форм командного лидерства [18, 20].

Факторы и процессы, лежащие в основе распределенного лидерства

Для возникновения совместного лидерства необходимо, чтобы в команде произошли две группы действий [4]. Во-первых, члены команды должны начать проявлять инициативу, связанную с оказанием влияния, мотивацией, поддержкой остальных и т.п. Во-вторых, в команде должна существовать готовность принимать такие проявления «рядовых» членов команды. Для того, чтобы эти индивидуальные и коллективные модели поведения имели место, члены команды должны верить, такое поведение: а) приветствуется (формальным лидером и организацией), б) конструктивно. Этому способствуют две группы факторов, первую из которых можно определить, как внешние, связанные с руководством и организацией. Вторая группа факторов – внутренняя, связанная с особенностями самой команды и её членов.

Факторы, связанные с формальным лидером / руководителем (внешние)

Существующие исследования показывают, что существует ряд характеристик и проявлений формального лидера, способствующих возникновению распределенного лидерства. К ним можно отнести:

- Уполномочивающее (empowering) лидерство. Существуют исследования, в которых между этим типом лидерского поведения и развитием распределенного лидерства выявлялась сильная положительная корреляция, $\beta = 0.74$, при $p < 0.001$ [10]

- Такие формы недирективного лидерства, как трансформационное [18], лидерство служения (servant leadership) [30] также оказывают положительное влияние на развитие распределенного лидерства

- Поддерживающий коучинг со стороны формального лидера не только сам по себе помогал членам команды сформировать готовность к лидерству [4] и необходимые умения. Его использование позволяло скомпенсировать неготовность самой команды к переходу к распределенному лидерству.

Безусловную важность имеет также поддержка высшего руководства организации и то, насколько ценности, культура, структура и организация процессов в компании поощряет лидеров команд и их состав к распределению лидерских ролей [32].

Факторы, связанные с командой (внутренние)

В дополнение к влиянию «сверху вниз», исследования показывают, что существует ряд «внутренних», присущих самой команде факторов, способствующих возникновению и развитию распределенного лидерства. По мнению Джея Карсона [4], командная среда, способствующая развитию распределенного лидерства, состоит из трех измерений: общей цели (shared purpose), социальной поддержки (social support) и права голоса (vote). Эти понятия, с одной стороны самостоятельны, с другой же – тесно связаны друг с другом, взаимно усиливают друг друга и совместно создают командный контекст, стимулирующий распределенное лидерство.

Эти три измерения взаимно усиливают и дополняют друг друга. Когда члены команды имеют возможность высказаться и их мнение учитывается, вероятность того, что они будут участвовать в управлении командой – увеличивается. При этом формируется большая ясность в отношении направления движения команды и развивается потенциал межличностной поддержки внутри команды. Сфокусированность на общих целях повышает мотивацию членов команды высказывать своё мнение и вкладывать свои силы во влияние на других членов команды. Эта мотивация может быть также усилена поддерживающим климатом, т.е. социальной поддержкой. Когда члены команды чувствуют признание и поддержку внутри команды они охотнее разделяют ответственность, сотрудничают и стремятся к достижению общих целей команды. Таким образом, все три измерения совместно создают внутрикомандную среду, которая характеризуется общим пониманием цели и задач, признанием и важностью каждого, высоким уровнем вовлеченности и сотрудничества [4].

Еще одним важным фактором (возможно связанным с упомянутыми выше) является командная идентичность (team identity, team identification). Этот конструкт по своей сути близок к понятию и подходу социальной идентичности (social identity approach (SIA), который утверждает, что поведение членов команды формируется в большей степени благодаря мышлению и поведению с точки зрения их общей социальной идентичности (т.е. как «мы, члены команды»), а не с точки зрения их личной идентичности (т.е. как «ты» и «я») [16]. В случае с распределенным лидерством, командная идентичность выступает в роли посредника / медиатора между ним и эффективностью команды [10]. Т.е. развитие распределенного лидерства стимулирует командную идентичность, которая, в свою очередь влияет на показатели командной эффективности. Более эффективная работа команды (включающая большее удовлетворение от работы) стимулирует развитие распределенного лидерства, создавая, тем самым, замкнутый цикл положительной обратной связи.

Пример из практики

Интересным примером из практики может быть инициатива Australian Government Office for Learning and Teaching, в рамках которых проводятся исследования и внедряются подходы распределенного лидерства в образовательной системе Австралии. Необходимые для развития распределенного лидерства условия определяются как [27]:

1. *Контекст доверия.* Распределенное лидерство основано на доверии к опыту конкретных людей, а не опирается на нормативное управление. Оно не исключает управление формальным руководителем, но дополняет его широким участием остальных членов команды в выработке и принятии решений и осуществлении актов руководства.

2. *Культура автономии.* Распределенное лидерство основано на культуре автономии, а не контроля. Оно признает за людьми основанное на знании и опыте право действовать самостоятельно. Это является источником новых подходов к неопределенности.

3. *Принятие изменений.* Распределенное лидерство признает необходимость изменений в процедурах принятия решений и исполнении на разных уровнях: верхнем, среднем и исполнительском. Это поддерживает членов команды и вдохновляет их.

4. *Отношения сотрудничества.* Распределенное лидерство делает основной упор на развитие отношений сотрудничества, которые поощряют, развивают лидерские качества у членов команды. Тем самым, формируется культура и основа для его внедрения.

И «добавочная», общая идея, относящаяся к каждому из «измерений»:

Циклическая активность. Распределенное лидерство предполагает постоянную реализацию в цикле PDCA (Plan-Do-Check-Act). Оно развивается через анализ собственного опыта и закрепления уроков, извлеченных из предыдущих действий.

Интегральная модель

Озвученные факты позволяют представить следующую интегральную модель распределенного лидерства, включающую предпосылки его возникновения; модераторы, влияющие на развития этой формы лидерства; ближние и дальние результаты использования распределенного лидерства (Рисунок 1) [33].



(-) – означает негативное влияние

Рисунок 1 – Интегральная модель распределенного лидерства

Результаты распределенного лидерства

В отношении результатов (outcomes) распределенного лидерства можно выделить ближние и отдаленные результаты. Причем, ближние результаты часто являются еще и медиаторами для отдаленных, опосредуя влияние распределенного лидерства.

Ближайшие результаты

В большинстве исследований, касающихся ближайших результатов распределенного лидерства, изучалось, как оно влияет на поведенческие, аффективные и когнитивные процессы, которые, в свою очередь, способствуют успехам команды (например, повышению производительности и жизнеспособности). Приведем наиболее частые и значимые варианты влияния распределенного лидерства на производительность и эффективность команды:

- ... посредством повышения *сплоченности* [21],
- ... посредством развития *доверия* [9],
- ... посредством развития *коллективизма* и *готовности принимать на себя новые роли* [17],
- ... посредством развития *приверженности командным целям* [15],
- ... через *снижение конфликтов, развитие доверия, сплоченности* [2],
- ... через *повышение психологической безопасности* – на командное научение [19],
- ... посредством *развития командной идентичности* [10] и т.д.

Отдаленные результаты

Помимо уже упомянутого выше влияние на производительность, эффективность и процессы обучения, следует упомянуть и такие более отдаленные результаты распределенного лидерства, как:

- Рост удовлетворенности стейкхолдеров проектов [13].
- Рост доходов и карьерный рост [11].
- Развитие организационного и гражданского поведения [17].
- Рост командной креативности и инновационности [18].
- Удовлетворенность работой и снижение профессионального выгорания [10].

Продемонстрируем пример выявленного прямого и опосредованного влияния на примере фрагмента результатов исследования [10]:

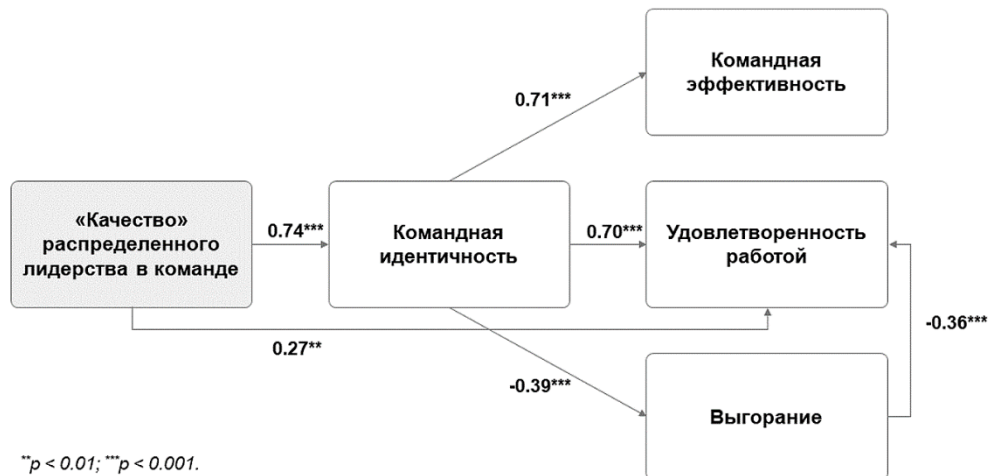


Рисунок 2 – Влияние распределенного лидерства на объективные и субъективные показатели командной работы

Как мы видим, присутствует и прямое, и опосредованное влияние распределенного лидерства и на объективные показатели (эффективность), и на субъективные (удовлетворенность). Причем на удовлетворенность влияет как командная идентичность, так и снижение уровня выгорания.

«Тёмная сторона» распределённого лидерства

Существует ряд наблюдений, показывающих ситуации, в которых распределенное лидерство приводит (или может приводить) к негативным последствиям. Так, например, поскольку это более сложный и трудоемкий процесс по сравнению с традиционным вертикальным лидерством, командам с высоким уровнем распределенного лидерства может потребоваться больше времени для достижения консенсуса, что приводит к снижению эффективности принятия решений. Это может стать проблемой, особенно в отраслях с высокой динамичностью [33]. Распределенное лидерство, особенно в больших командах может приводить к эффекту диффузии ответственности и социальной лености, а в командах с низким когнитивным разнообразием – к развитию группомыслия (groupthink).

Другим потенциальным недостатком распределенного лидерства является повышение вероятности возникновения конфликтов, сбоев в координации, информационной перегрузки и т.п. Одним из механизмов возникновения подобных эффектов является различие в способностях и в мотивации к лидерству членов команды. Некоторые члены команды, которые подходят для определенных руководящих ролей из-за их опыта, могут не желать их занимать, в то время, как имеющие более сильную мотивацию к лидерству могут быть недостаточно компетентны для этого [33].

Последним потенциальным недостатком распределенного лидерства – это нежелательные последствия для формальных лидеров команды. Это может быть, как субъективная «угроза статусу» формального лидера – из-за снижения объема влияния на команду. И это же может быть вполне объективное замедление развития лидерских способностей и уровня мотивации к лидерству из-за того, что большая часть управленческих воздействий передаётся другим членам команды. Кстати, уже упомянутое выше исследование [10] показало взаимосвязь между уровнем развития лидерских навыков у формального лидера и развитием распределенного лидерства в команде. В командах, где формальные лидеры обладали более высокой компетентностью и более прочными позициями, уровень развития распределенного лидерства, его «качество» – было выше. Лидерство в исполнении задач (task leadership) было связано на уровне 0,60***, мотивационное лидерство = 0,47***, социальное = 0,57*** и, наконец, «представительское», внешнее лидерство (external leadership) на уровне 0,65*** (где *** $p < 0,001$).

Как измерить распределенное лидерство

Существуют несколько основных подходов к изучению распределенного лидерства и связанные с ними инструменты.

Обобщающий (агрегирующий) подход

Это наиболее распространенный подход в исследовании распределенного лидерства [33], также известный как подход со смещением референта. Методологически, он выглядит следующим образом: исследователь использует существующую шкалу или опросник лидерства (например, многофакторный опросник лидерства (MLQ) и переносит референс пунктов «мой начальник» на «я» или «члены моей команды», после чего результаты, полученные при заполнении опросника всей командой – обобщаются. Этот подход полезен для демонстрации того, что традиционные измерения «вертикального лидерства» (например, трансформационное лидерство, транзакционное лидерство, директивное лидерство и лидерство служения) могут распространяться на изучение распределенного лидерства [17, 9]. Используя обобщающий подход, возможно использование не только опросников на изолированные стили лидерства, но и опросников, выявляющих разные варианты лидерского поведения, используемого в команде.

Ограничение этого подхода – отсутствие дифференциации между результатами, полученными от разных членов команды, т.е. «заложенное» в подход предположение того, что установки у членов команды – совпадают [4, 8].

Метод исследования социальных сетей

Для устранения вышеуказанных ограничений был разработан подход, основанный на методологии исследования социальных сетей. В нем рассматривается структура связей, существующих в команде с точки зрения прямого и обратного влияния членов команды друг на друга [4], [8]. Метод анализа социальных сетей позволяет изучать, как индивидуальный, так и диадный, и общегрупповые уровни взаимного влияния.

При проведении анализа социальных сетей, распределенное лидерство рассматривается через два типа показателей: плотности лидерства и степени его децентрализации. *Плотность лидерства* измеряется путём взаимной оценки членов команды того, насколько их коллеги активны в отношении лидерских проявлений. Чем выше показатель плотности лидерства, тем значительнее все члены команды проявляют лидерское поведение. Показатель *децентрализации лидерства* говорит о том, насколько лидерское поведение распределено в команде или сконцентрировано у отдельных её членов. Чем выше показатель децентрализации лидерства, тем больше развито распределенное лидерство в команде.

И плотность лидерства, и децентрализация отражают суть распределенного лидерства, однако каждый показатель имеет свои ограничения. Например, ограничение индекса плотности заключается в том, что команды с одинаковым уровнем плотности лидерства могут различаться по степени распределения лидерского влияния между членами команды. Ограничение индекса децентрализации заключается в том, что более высокие уровни децентрализации могут относиться к двум конкурирующим ситуациям (т.е. распределенное лидерство и отсут-

стве лидера), что затрудняет интерпретацию получаемых результатов [8]. Поэтому, для корректного измерения распределенного лидерства целесообразно использовать одновременно оба показателя.

Проиллюстрируем результаты изучения распределенного лидерства на примере данных из исследования [7]. Рисунок 3 – социограммы двух команд («С» и «Н»), 12 и 10 человек в составах, соответственно.

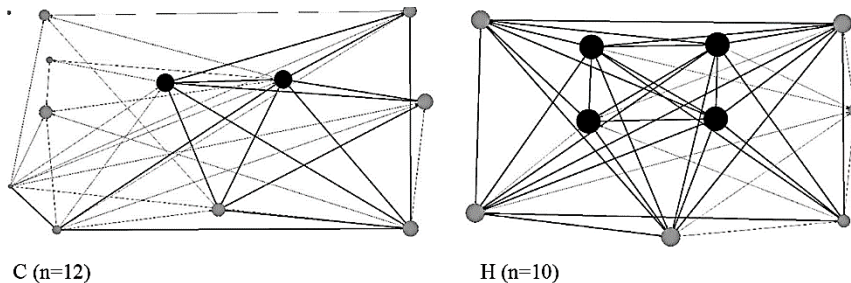


Рисунок 3 – Социограммы команд «С» (n = 12 чел.) и «Н» (n = 10 чел.)

Показатели децентрализации лидерства в команде «С» = 0,464; плотности лидерства = 0,588. Число участников с наибольшим индексом центральности = 2. В команде «Н» децентрализация = 0,8; плотность 0,861; число высокоцентрализованных участников = 4. Также в команде «Н» число взаимных выборов (толстые черные и серые линии) – существенно выше, чем в команде «С». Очевидно, что степень распределения лидерства в команде «Н» значительно превышает аналогичный показатель для «С».

Заключение

Завершая тему, выделим некоторые имеющие практическую важность моменты.

- Распределенное лидерство – это ответ на рост сложности задач, неопределенность, повышение требований к скорости и точности принимаемых решений.
- Для некоторых типов команд, например, команд, работающих в соответствии с принципами Agile, распределенное лидерство является фактически неизбежным подходом к управлению.
- Внедрение распределенного лидерства требует готовности: а) со стороны организации; б) со стороны формального лидера; в) со стороны самой команды. Без создания соответствующего «основания», внедрение распределенного лидерства будет встречать сопротивление на всех уровнях: макро-, мезо- и микро (индивидуальном).
- Хотя распределенное лидерство и приводит к отказу от иерархического влияния «сверху вниз», для его внедрения необходимы предпосылки, часто исходящие из-за «пределов» команды, т.е. от вышестоящего руководства. Как минимум, это может выражаться в создании поддерживающей среды.
- Возможно постепенное наращивание степени «распределенности» лидерства – от варианта совместного обсуждения и принятия решений, через коллективное лидерство с несколькими членами команды – к полностью распределенному лидерству.

Библиография

1. Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. и Weber, T.J. Leadership: Current theories, research, and future directions // *Annual Review of Psychology*. - 2009. - Т. 60. - с. 421–449.
2. Bergman J.Z. and etc. The shared leadership process in decision-making teams // *Journal of Social Psychology*. - 2012. - Т. 152. - с. 17–42.
3. С.М. Scott-Young, Maged G. и А. Grisinger Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda // *International Journal of Project Management*. - 2019. - 37. - с. 565–581.

4. Carson, J.B., Tesluk, P.E. и Marrone, J.A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance // *Academy of Management Journal*. - 2007. - Т. 50. - с. 1217–1234.
5. Contractor, N.S. and etc. The topology of collective leadership // *The Leadership Quarterly*. - 2012. - Т. 23. - с. 994–1011.
6. Day, D.V., Gronn, P. и Salas, E. Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era // *The Leadership Quarterly*. - 2006. - Т. 17. - с. 211–216.
7. De Jong W.A. and etc. Describing and measuring leadership within school teams by applying a social network perspective // *International Journal of Educational Research Open*. - 2022. - Т. 3.
8. D'Innocenzo, L., Mathieu, J.E. и Kukenberger, M.R. A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations // *J. Manag.* - 2016. - Т. 42 (7). - с. 1964–1991.
9. Drescher M.A. and etc. The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance // *Journal of Applied Psychology*. - 2014. - Т. 99. - с. 771–783.
10. Edelman C.M., Boen F. и Fransen K. The Power of Empowerment: Predictors and Benefits of Shared Leadership in Organizations // *Frontiers in Psychology*. - 2020. - Т. 11.
11. Ensley M.D., Hmieleski K.M. и Pearce C.L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups // *The Leadership Quarterly*. - 2006. - Т. 17. - с. 217–231.
12. Fransen, K. and etc. The myth of the team captain as principal leader: extending the athlete leadership classification within sport teams // *J. Sports Sci.* - 2014. - Т. 32. - с. 1389–1397.
13. Galli B.J. and etc. Shared leadership and key innovation indicators in six sigma projects // *International Journal of Strategic Decision Sciences*. - 2017. - Т. 8 (4). - с. 1-45.
14. Gibb C.A. Leadership // *Handbook of social psychology* / (Ed.) G. Lindzey. - Reading, MA : Addison-Wesley, 1954. - Т. 2.
15. Han S.J. and etc. Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance // *Team Performance Management*. - 2016 г. - Т. 11.
16. Haslam, S.A., Reicher, S.D. и Platow, M.J. The new psychology of leadership: Identity, influence and power. - New York: Psychology Press, 2011.
17. Hiller N.J., Day D.V. и Vance R.J. Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study // *The Leadership Quarterly*. - 2006. - Т. 17. - с. 387–397.
18. Hoch, J.E. и Kozlowski, S.W. // Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. - *J. Appl. Psychol*, 2014. - Т. 99. - с. 390–403.
19. Liu S. and etc. Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China // *The Leadership Quarterly*. - 2014. - Т. 25 (2). - с. 282–295.
20. Lord R.G. and etc. Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research // *Journal of Applied Psychology*. - 2017. - Т. 102. - с. 434–451.
21. Mathieu, J.E. and etc. Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence // *J. Appl. Psychol.* - 2015 г. - Т. 100. - с. 713–734.
22. Moe, N.B., Dingsyr, T. и Kvangardsnes O. 42nd Hawaii International Conference on System Sciences // *Understanding Shared Leadership in Agile Development: A Case Study*. - Waikoloa, HI, USA, 2009.
23. Morgeson, F.P., DeRue, D.S. и Karam, E.P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes // *Journal of Management*. - 2010. - Т. 36. - с. 5–39.
24. Pearce, C.L., Conger, J.A. и Locke, E.A. Shared leadership theory // *Leadersh Q.* - 2007. - Т. 18. - с. 281–288.
25. Przybilla L., Wiesche M. и Krcmar H. SIGMIS-CPR '19: Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference // *Emergent Leadership in Agile Teams--an Initial Exploration*. - Nashville TN USA, 2019.

26. Rane, A.S. How to Effectively Manage Virtual Teams Created Due to COVID-19? // University Honors Theses. - 2021. - Т. Paper 982.
27. RMIT-University Distributed Leadership // RMIT University. - 2022. – 04.08.2022. - <https://emedia.rmit.edu.au/distributedleadership/>.
28. Sweeney, A., Clarke, N. и Higgs, M. Shared leadership in commercial organisations: a systematic review of definitions, theoretical frameworks and organisational outcomes // Int. J. Manag. Rev. - 2019. - Т. 21 (1). - с. 115–136.
29. Wang L. and etc. Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership // Human Performance. - 2017. - Т. 30 (4). - с. 155–168.
30. Wang, L. and etc. Learning to share: Exploring temporality in shared leadership and team learning // Small Group Research. - 2017. - Т. 48 (2). - с. 165–189.
31. Yammarino, F.J. and etc. Collectivistic leadership approaches: Putting the «we» in leadership science and practice // Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice, 2012. - Т. 5. - с. 382–402.
32. Yammarino, F.J. and etc. Leadership and levels of analysis: a state-of-the-science review // Leadersh. Q. - 2005. - Т. 16. - с. 879–919.
33. Zhu, Jinlong and etc. Shared Leadership: A State-of-the-Art Review and Future Research Agenda // Journal of Organizational Behavior. - 2018. - с. 1-19.

DISTRIBUTED LEADERSHIP. “VERTICAL POWER” IS CHANGED BY “HORIZONTAL” INFLUENCE

Gudiev A.V.

Training company "Team Competence Center"

Abstract. Traditionally, leadership has been viewed as a top-down process of influence - from the formal leader to the followers. In accordance with this, management processes has also been built within a hierarchy. However, the changes taking place in recent decades, characterized by increasing uncertainty, complexity of the environment, an ever-growing demand for teamwork, including self-managed teams. In such teams, management is based on the principles of shared leadership, where each team member influences the others. Shared leadership requires a change not only in the methods of management, but also in the management paradigm itself, when power is concentrated in the hands of a manager appointed from above. It involves the creation of readiness at the organizational level, formal leaders and team members. The article provides an overview of the nature and structure of shared leadership, listing the constructs close to shared leadership and their characteristic features. The material discusses the conditions for the emergence of shared leadership and the factors contributing to it, and gives a variant of the integral model of shared leadership. The article includes descriptions of different variants of shared leadership impact on team performance. The potential risks associated with this form of leadership are presented and possible approaches to assessing shared leadership are described.

Keywords: shared leadership, teamwork, teams, review.