

# Разработка модели интеллектуального лидерства для государственных университетов

Алеме Кейха <sup>a</sup>

Аспирант, Департамент образования и психологии (Department of Education and Psychology), aleme.keikha@yahoo.com.

Реза Ховейда <sup>a</sup>

Доцент, Департамент образования и психологии, r.hoveida@edu.ui.ac.ir.

Нур Мухаммад Ягхуби <sup>b</sup>

Доцент, Департамент менеджмента и бухгалтерского учета (Department of Management and Accounting), Nm.yaghoubi@gmail.com.

<sup>a</sup> Исфаханский университет (University of Isfahan), Иран, Daneshgah Street, Esfahan, Isfahan Province, Iran.

<sup>b</sup> Университет Систана и Белуджистана (University of Sistan and Baluchestan), Иран, P.O.Box, 98155-987 Zahedan, Iran.

## Аннотация

Высшее образование и интеллектуальное лидерство считаются важной частью образовательной системы любой страны, играющей ключевую роль в общественном развитии. Новые научные модели рассматривают лидерство сквозь призму творчества и интеллекта. В статье предложена модель интеллектуального лидерства для государственных университетов. При создании ее базовой версии комбинировались количественные и качественные методы. Качественная часть исследования включала обработку экспертных мнений по целевой выборке, что позволило обеспечить теоретическое наполнение модели. Тестирование модели с помощью подтверждающего (конфирматорного) факторного анализа выявило четыре составляющие интеллектуального лидерства — рациональную, эмоциональную, духовную и коллективную, которые в свою очередь классифицированы на подкатегории. Рациональное лидерство охватывает пять

подкатегорий — стратегическое мышление, совместная постановка целей, планирование, принятие решений, контроль и обратная связь. Эмоциональное лидерство включает четыре подкатегории — самосознание, самоуправление, мотивация и социальное осознание. Духовное лидерство состоит из семи подкатегорий — видение, уверенность в достижении цели, альтруизм, осмысленная деятельность, членство, приверженность организации и обратная связь. Коллективное лидерство классифицируется на три подкатегории — коммуникация, развитие коммуникационных сетей, обмена мнениями между лидером и командой. Представленные результаты согласуются со статистической логикой. По итогам тестирования и анкетирования по методу Дельфи сформирована финальная модель, включающая 426 смысловых кодов, 89 подкатегорий и четыре главные категории (рациональное, эмоциональное, духовное и коллективное лидерство).

### Ключевые слова:

интеллектуальное лидерство;  
рациональное лидерство;  
эмоциональное лидерство;  
духовное лидерство;  
коллективное лидерство.

### Цитирование:

Keikha A., Hoveida R., Yaghoubi N.M. (2017) The Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities. *Foresight and STI Governance*, vol. 11, no 1, pp. 66–74. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.66.74.

Университеты как социальные системы являются драйвером социального осознания [McKeown, Bates, 2013]. Они сталкиваются с многочисленными вызовами, находясь на перекрестке между разными противоборствующими силами: универсальным и национальным измерениями, глобальной и локальной культурами, традиционализмом и современностью, долгосрочными и краткосрочными планами, конкуренцией и равенством возможностей, материальными и духовными ценностями. Свое влияние оказывают стремительный рост населения и накопление знаний, растущие ожидания стейкхолдеров и усиление конкуренции в образовательном пространстве. В таком контексте университеты вынуждены наращивать конкурентные преимущества, постоянно оптимизируя затраты и повышая качество образования, которое рассматривается экспертами как ключевой фактор в неявной конкуренции между странами [Tofghi et al., 2012].

Лидерство рассматривается как движущая сила реализации основных функций университетов. Новое поколение университетских лидеров будет жить в турбулентном мире, где успех зависит от способности выявлять возникающие паттерны, оценивать и осваивать новые возможности. Выживание в такой среде потребует сочетания разных компетенций [Sydanmaanlakka, 2003].

Роль интеллектуального лидерства в высшем образовании становится все более очевидной на фоне структурных перемен за последние 10 лет. Притом что уже сегодня руководителям приходится принимать решения в условиях неоднозначности, неопределенности и нестабильности, сложность такого контекста будет только возрастать. Для успешного решения задач требуется новый тип мышления, включающий дальновидность в руководстве, обмен мнениями и готовность совместными усилиями реализовывать общие стратегии [Sydanmaanlakka, 2008].

Проведенные ранее исследования показали, что университетские лидеры способны влиять на поведение и результаты деятельности преподавательского состава [Bass, 2010]. Вклад интеллектуального лидерства в развитие университета не вызывает сомнений. Исходя из этого, ученые и лица, ответственные за разработку образовательной политики, полагают, что лидерство традиционно способствует прогрессу учебного заведения. А интерпретация термина «университетское лидерство» подчеркивает его специфику по отношению к моделям лидерства в других типах организаций [Macbeath, 2003].

По сравнению с предыдущими десятилетиями актуальность университетского лидерства заметно возросла. Если раньше, чтобы обеспечить эффективность университета, руководители могли использовать официальные каналы и иерархические структуры, то в настоящее время такая модель уже не гарантирует успех. Другими словами, традиционных подходов к управлению образованием недостаточно для ответа на вызовы в этой сфере, поэтому менеджерам требуются новые инструменты, такие как навыки интеллектуального лидерства [Gronn, 2002a].

Традиционный подход к лидерству основан на иерархии «лидер — последователь». В этой парадигме вышестоящий руководитель играет организаторскую и направляющую роль [Pearce, Conger, 2003]. Подобного подхода придерживаются большинство исследователей, которые фокусируются на изучении поведения, способностей и личностных установок руководителей [Bass, 2010]. Сложность подталкивает организации к инновациям, поэтому лидерство рассматривается как коллективное действие единомышленников, в котором первоочередное значение придается тимбилдингу и командной работе [Gronn, 2002b].

В последнее время ученые все чаще обращаются к концепции интеллектуального лидерства. Освоение этого навыка позволяет эффективно действовать на разных уровнях управления — от отдельных личностей до команд, организаций и общества в целом. Такое лидерство способствует всестороннему личностному развитию каждого члена команды, формирует самодостаточность, повышает интеллектуальный потенциал организации, играет активную роль в создании интеллектуальных сообществ. Конечная цель лидерства состоит в формировании уникальной среды, в которой сбалансированы экономические и этические аспекты. Успех все большего числа организаций сегодня зависит от принятия эффективных своевременных решений, которые исходят из концепции мудрого лидерства. Умение руководить — один из ключевых современных и будущих вызовов, поскольку мышление лидеров и образ их действий определяют траекторию развития организации [Soltani, 2009].

Интеллектуальное лидерство подразумевает конструктивный диалог между лидерами и последователями, способствующий объединению их усилий в достижении общей цели. Подобный процесс возможен, если организация придерживается определенных корпоративных ценностей и культуры, формируемых под влиянием промышленной и социальной макросреды [Rutkauskas, Stasytyte, 2013]. Задача интеллектуального лидерства заключается в формировании способностей, генерации коллективного энтузиазма, расширении знанияевого капитала организации. Применение такого подхода в университетах обеспечивает баланс между текущей деятельностью и перспективным планированием. Ключевые качества лидеров включают умение вести переговоры и принимать решения, стратегическое и критическое мышление, управление талантами и командой с учетом ценностей, личностных особенностей и принципов индивидуумов. Для того чтобы ответить на вопрос, как перечисленные навыки позволяют реализовать в университетах модель интеллектуального лидерства, мы провели полуструктурированные интервью.

## Методология и инструментарий исследования

Главная цель данной работы — разработка модели интеллектуального лидерства для руководителей, профессорско-преподавательского состава и научных

Рис. 1. Концептуальная модель интеллектуального лидерства



сотрудников государственных университетов города Захедана (Иран). В исследовании использовалась комбинация качественных и количественных методов. Изучение тематической литературы позволило сформулировать вопросы для полуструктурированных интервью. При таком подходе исследователи формируют первоначальный список вопросов, адресуемый всем респондентам, а в процессе интервью в зависимости от условий и атмосферы задаются дополнительные вопросы, что позволяет собрать более детальную информацию. Объектами интервьюирования выступили 20 сотрудников Государственного университета Систана и Белуджистана (State University of Sistan and Baluchestan) и Захеданского университета медицинских наук (Zahedan University of Medical Sciences). Расшифровка интервью проводилась с использованием программы MAXQDA 2007. Это позволило разработать и протестировать прототип создаваемой модели на целевой выборке. Качественная оценка выполнялась методом Кокрена по систематической выборке, охватившей 120 человек. Классификация смысловых кодов осуществлялась по принципу принадлежности к одному и тому же концепту.

### Результаты

Качественный анализ данных позволил выделить 426 оригинальных кодов. После их тщательной проверки и интеграции на основе подобию в несколько этапов были сформулированы 89 концептов, которые в свою очередь были распределены по 19 подкатегориям и четырем базовым категориям. К последним относятся рациональная, эмоциональная, духовная и коллективная компоненты лидерства (рис. 1), состоящие из пяти, четырех, семи и трех подкатегорий соответственно (табл. 1).

Табл. 1. Структура итоговой модели интеллектуального лидерства в университетах

Компонента интеллектуального лидерства	Элементы (число индикаторов)
Рациональная	Стратегическое мышление (10)
	Совместная постановка целей (4)
	Планирование (9)
	Принятие решений (6)
	Контроль и обратная связь (5)
Эмоциональная	Самосознание (3)
	Самоуправление (5)
	Мотивация (5)
	Социальное осознание (3)
Духовная	Видение (4)
	Уверенность в достижении целей (3)
	Альтруизм (5)
	Осмысленная деятельность (6)
	Членство (2)
	Приверженность организации (3)
	Обратная связь руководителя (4)
Коллективная	Коммуникации (5)
	Формирование коммуникационных сетей (2)
	Обмен мнениями между лидером и командой (5)

Источник: составлено авторами.

### Тестовая модель

При проверке пригодности данных для факторного анализа, величина которых неизменно находится в диапазоне от нуля до единицы, использовался тест Кайзера – Майера – Олкина (Kaiser – Meyer – Olkin, КМО). Согласно табл. 2, для всех аспектов интеллектуального лидерства значение числа КМО составляет 0.7 (при норме не менее 0.6), что свидетельствует о применимости факторного анализа. Для выделения релевантных данных в корреляционной матрице, значения

Табл. 2. Результаты тестов КМО и Бартлетта

Компонента (скрытая переменная)	Условное обозначение	Результаты теста КМО	Результаты теста Бартлетта
Рациональная	RL	0.91	0.001
Эмоциональная	EL	0.89	0.001
Духовная	SL	0.90	0.001
Коллективная	CL	0.92	0.001

Источник: составлено авторами.

**Табл. 3. Наблюдаемые переменные, характеризующие различные компоненты лидерства, и их индикаторы**

Наблюдаемая переменная	Составляющие концепты	Число смысловых кодов в концепте
<b>Рациональное лидерство</b>		
Стратегическое мышление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание среды, относящейся к сфере деятельности лидера</li> <li>• Понимание рынка</li> <li>• Выявление клиентов</li> <li>• Система, иерархия и люди</li> <li>• Осведомленность о продуктах, услугах и технологиях, ассоциируемых с университетом</li> <li>• Осведомленность о финансовом состоянии и кредитной истории организации</li> <li>• Генерация мотивирующих идей</li> <li>• Отношение к выполняемой работе как к критически значимой и постоянной миссии</li> <li>• Разработка стратегий с акцентом на синергию</li> <li>• Умелая тактика</li> </ul>	42
Совместная постановка целей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициирование всеобъемлющего лидерства и постановка общих целей</li> <li>• Создание практических планов</li> <li>• Определение целей исходя из потребностей университета</li> <li>• Попытки достичь целей университета</li> </ul>	24
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распознавание и определение стратегий, перспектив, целей, задач, политических мер, тактик, директив, внутреннего регламента, программ и бюджета</li> </ul>	26
Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принятие решений на доказательной основе</li> <li>• Обладание безотказной смелостью</li> <li>• Рациональное принятие решений на основе разума и интуиции</li> <li>• Понимание организационной культуры</li> <li>• Осведомленность о структуре управления и административной иерархии как основа для принятия лучших решений</li> <li>• Определение факторов, влияющих на принятие решений</li> </ul>	33
Контроль и обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение критериев и методов для оценки деятельности</li> <li>• Мониторинг результатов деятельности</li> <li>• Сравнение итогов оценки результативности с predetermined критериями и целями</li> <li>• Меры по корректировке или изменению функций</li> <li>• Надлежащая обратная связь на результаты деятельности отдельных сотрудников</li> </ul>	11
<b>Эмоциональное лидерство</b>		
Самосознание	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание своих чувств</li> <li>• Эмоциональный интеллект</li> <li>• Самоуважение</li> </ul>	29
Управление самосознанием	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самоконтроль</li> <li>• Надежность</li> <li>• Добросовестность</li> <li>• Адаптивность (смена модели руководства)</li> <li>• Инновации</li> </ul>	34
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивирование к достижению цели</li> <li>• Тенденция к продвижению вперед</li> <li>• Приверженность</li> <li>• Инициативность</li> <li>• Оптимизм</li> </ul>	16
Социальная эмпатия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознание чувств и потребностей сотрудников</li> <li>• Понимание необходимости развития сотрудников и забота о них (организационное знание)</li> <li>• Готовность оказать услугу</li> </ul>	58
<b>Духовное лидерство</b>		
Видение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дальновидность</li> <li>• Определение функций университета</li> <li>• Определение природы университета</li> <li>• Формирование / выбор перспективы</li> </ul>	31

Табл. 3 (продолжение)

Уверенность в достижении целей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание внутренних стимулов для себя и сотрудников</li> <li>• Выполнение обязанностей</li> <li>• Ответственность</li> </ul>	10
Альтруизм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доверие</li> <li>• Лояльность</li> <li>• Способность прощать</li> <li>• Отзывчивость</li> <li>• Умение ценить</li> </ul>	19
Осмысленная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск цели и смысла в профессиональной деятельности</li> <li>• Компетентность и навыки</li> <li>• Приверженность</li> <li>• Энтузиазм</li> <li>• Производство и предоставление услуг</li> <li>• Ценностно ориентированная деятельность</li> </ul>	18
Членство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выражение признательности за членство в организации</li> <li>• Социальное взаимодействие</li> </ul>	10
Приверженность организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмоциональная</li> <li>• Постоянная</li> <li>• Нормативная</li> </ul>	14
Обратная связь лидера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неофициальное наблюдение за исполнением</li> <li>• Официальные посещения</li> <li>• Обратная связь</li> <li>• Непрерывное совершенствование</li> </ul>	11
<b>Коллективное лидерство</b>		
Связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание точек соприкосновения</li> <li>• Обмен мнениями</li> <li>• Обмен информацией</li> <li>• Установление коммуникационных стандартов</li> <li>• Право голоса (побуждение сотрудников к выражению своих мыслей)</li> </ul>	18
Развитие коммуникационных сетей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование взаимодействия</li> <li>• Коммуникации, относящиеся к образовательной деятельности</li> </ul>	10
Обмен мнениями между лидером и командой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультации</li> <li>• Делегирование ответственности</li> <li>• Использование опыта и квалификации сотрудников</li> <li>• Наделение полномочиями</li> <li>• Разделение руководящих функций</li> </ul>	12
Источник: составлено авторами.		

которых не равны нулю, использовался тест Бартлетта. Данные, представленные в табл. 2 свидетельствуют о доверительности данных в выборке, ввиду значимых результатов теста Бартлетта ( $\text{sig} > 0.05$ ).

Тестирование модели с использованием конфирматорного факторного анализа подтвердило, что интеллектуальное лидерство включает четыре компоненты — рациональную, эмоциональную, духовную и коллективную. Рациональное лидерство состоит из пяти подкатегорий — стратегическое мышление, общее определение цели, планирование, принятие решений, контроль и обратная связь. Эмоциональное лидерство классифицируется по четырем подкатегориям — самосознание, самоуправление, мотивация и социальное осознание. Духовное лидерство включает семь подкатегорий — видение, уверенность в дости-

жении цели, альтруизм, осмысленная деятельность, членство, приверженность организации и обратная связь. Коллективное лидерство классифицируется по трем подкатегориям — коммуникация, развитие коммуникационных сетей, обмен мнениями между лидерами, что соответствует статистической логике.

Детальные описания концептов, составляющих каждую из подкатегорий, представлены в табл. 3. Примечательно, что большинство комментаторов придавали особое значение духовному и рациональному лидерству.

#### Подтверждающий факторный анализ

Подтверждающий факторный анализ проводился отдельно по каждой переменной с помощью программы LISREL (табл. 4). Для того чтобы уменьшить число

**Табл. 4. Результаты подтверждающего факторного анализа**

Компонента (скрытая переменная)	Хи-квадрат	Степень свободы	Коэффициент хи-квадрата	P-величина	RMSEA
Рациональная	548.81	188	2.91	0.000	0.079
Эмоциональная	311.67	134	2.32	0.000	0.042
Духовная	618.97	228	2.71	0.000	0.061
Коллективная	194.85	65	2.99	0.000	0.056

Источник: составлено авторами.

изучаемых переменных и рассматривать их как скрытую переменную, значение полученной факторной нагрузки должно превышать 0.3.

Данные табл. 4 подтверждают правильность индексов, поскольку в соответствии с расчетами по программе LISREL, отношение критерия хи-квадрат к величине степени свободы равняется числу меньшему трех; значение среднеквадратичной ошибки также находится в приемлемых пределах (допустимый предел ошибки аппроксимации — 0.08).

Для определения нормального статуса изучаемых переменных, включая рациональное, эмоциональное, духовное и коллективное лидерство, использовался тест Колмогорова–Смирнова. Его результаты показали, что уровень значимости всех переменных согласно вышеприведенной таблице превышает 0.05. Для ранжирования компонент интеллектуального лидерства применялся тест Фридмана. В соответствии с ним наивысший средний балл и соответственно первое место в рейтинге получило духовное лидерство (3.85), далее следуют рациональная (3.11), эмоциональная (2.02) и коллективная (1.01) компоненты лидерства. Приведенная последовательность обусловлена тем, что университеты Ирана являются исламскими, и соответственно в них преобладает национальный и религиозный подход.

Ранжирование компонентов рационального лидерства в государственных университетах Захедана в соответствии с результатами теста Фридмана выявило, что первую позицию рейтинга занимает стратегическое мышление, а замыкает его определение целей

(пятое место) (табл. 5). Это свидетельствует о значимости постановки целей и ее роли в успехе учебных программ. Поскольку новый подход к управлению основан на целях, руководству университетов целесообразно принимать в расчет данный вывод.

Что касается ранжирования компонент эмоционального лидерства государственных университетов Захедана, то первое место заняла компонента «самоуправление», за ней следуют мотивация, социальное осознание и самосознание (табл. 6). Результаты показывают, что наиболее значимыми характеристиками эмоционального лидерства респонденты считают формирование доверия, лояльность, готовность обмениваться идеями, далее идут мотивация, понимание социальных проблем и потребностей сотрудников.

Среди характеристик духовного лидерства в университетах первое место заняла приверженность организации, а замкнула рейтинг осмысленная деятельность (седьмое место) (табл. 7). Исходя из этого, руководителям университетов следует укреплять лояльность к организации, устанавливать ориентиры ее развития, формировать стратегическое видение, поощрять альтруизм, обеспечивать смысловое наполнение любой деятельности, обратную связь с сотрудниками, укреплять в них чувство принадлежности к организации.

Данные табл. 8 свидетельствуют: в эпоху коммуникаций, чтобы добиться успеха, руководители университетов должны уделять пристальное внимание обмену мнениями между лидером и командой, выстраиванию коммуникационных сетей и обратной связи.

**Табл. 5. Классификация компонент рационального лидерства**

Ряд	Переменная	Средняя рейтинговая оценка	Рейтинг
1	Стратегическое мышление	4.98	1
2	Совместная постановка целей	1.03	5
3	Планирование	2.04	4
4	Принятие решений	3.94	2
5	Контроль и обратная связь	3	3
Sig=0.000	X <sup>2</sup> =464.40	df=4	N=120

Источник: составлено авторами.

**Табл. 6. Классификация компонент эмоционального лидерства**

Ряд	Переменная	Рейтинг	Средняя рейтинговая оценка
1	Самосознание	4	1.30
2	Самоуправление	1	4.02
3	Мотивация	2	3.50
4	Социальное осознание	3	3.32
N=120	X <sup>2</sup> =238.06	N=120	df=3

Источник: составлено авторами.

**Табл. 7. Классификация компонент духовного лидерства**

Ряд	Переменная	Рейтинг	Средняя рейтинговая оценка
1	Перспектива	3	5.12
2	Уверенность в достижении целей	2	5.32
3	Альтруизм	4	4.37
4	Осмысленная деятельность	7	1.16
5	Членство	6	2.43
6	Приверженность организации	1	6.68
7	Результаты деятельности руководителя и обратная связь	5	2.91
Sig =0.001	X <sup>2</sup> =238.06	N=120	df=6

Источник: составлено авторами.

### Выводы

Поскольку уровень значимости всех изучаемых переменных не превысил значения 0.05, это позволило сформулировать четыре гипотезы, характеризующие связи между компонентами интеллектуального лидерства (табл. 9). Из всех базовых переменных (служащих основанием для гипотезы) наибольшее значение имеет связь между духовным и интеллектуальным лидерством (динамический коэффициент 0.32, фактор значимости 0.000) (рис. 2). Этот приоритет эффективности должен учитываться руководителями учебных заведений. Величина значимости связей интеллектуального лидерства с рациональным, эмоциональным и коллективным лидерством составляет 0.26, 0.25 и 0.18 соответственно; уровень значимости во всех случаях равняется 0.000. Наименьшая величина связи коллективного и интеллектуального лидерства указывает на плохую коммуникацию и недооценку значимости коммуникационных навыков для успеха руководителя, на что также следует обратить внимание.

Структурная схема, приведенная на рис. 2, иллюстрирует отношения между изучаемыми переменными; например, величина связи между духовным

**Табл. 8. Классификация компонент коллективного лидерства**

Ряд	Переменная	Рейтинг	Средняя рейтинговая оценка
1	Коммуникации	1	2.56
2	Формирование коммуникационных сетей	3	1.08
3	Обмен мнениями между лидером и командой	2	2.36
Sig =0.000	X <sup>2</sup> =179.01	N=120	df=2

Источник: составлено авторами.

и интеллектуальным лидерством равняется 0.32. Коэффициенты значимости использовались для того чтобы подтвердить или опровергнуть исследовательские гипотезы. Поскольку фактор значимости для всех компонент интеллектуального лидерства (духовной, рациональной, эмоциональной, и коллективной) равен 0.000 (т. е. меньше 0.05), исследовательские гипотезы подтверждаются.

### Дискуссия

Глобальная конкуренция и растущие общественные ожидания требуют новых подходов к управлению [Ardalan et al., 2013]. В последние годы пристальное внимание уделяется такому подходу, как интеллектуальное лидерство [Noralizadeh, Hajivand, 2008], состоящее из четырех компонент — рациональной, эмоциональной, духовной и коллективной.

Рациональное лидерство означает стиль управления, при котором менеджеры всех звеньев совместно определяют цели организации и устанавливают пределы полномочий и обязанностей для каждого исполнителя с учетом ожидаемых результатов. Эмоциональное лидерство заключается в управлении чувствами и эмоциями, учете всех аспектов жизни человека и отношении к нему как к ценнейшему ресурсу организации. Способность лидера пробуждать энтузиазм и направлять его на решение проблем имеет ключевое значение для результатов деятельности команды. Духовное лидерство придает работе смысловое наполнение

**Табл. 9. Результаты прямого влияния и значимые коэффициенты гипотез итоговой модели**

Ряд	Гипотеза	Взаимосвязь	Влияние	Sig	Принятие / отклонение гипотезы
1	Существует значительная взаимосвязь между рациональным и интеллектуальным лидерством	0.96	0.269	0.001	Подтверждено
2	Существует значительная взаимосвязь между эмоциональным и интеллектуальным лидерством	0.95	0.251	0.001	Подтверждено
3	Существует значительная взаимосвязь между духовным и интеллектуальным лидерством	0.97	0.329	0.001	Подтверждено
4	Существует значительная взаимосвязь между коллективным и интеллектуальным лидерством	0.93	0.187	0.001	Подтверждено

Источник: составлено авторами.

Рис. 2. Стандартная оценка итоговой структуры модели интеллектуального лидерства



Источник: составлено авторами.

и целесообразность, наделяет сотрудников силой и энергией, защищает от психологического выгорания и опустошения. Руководитель оперирует ценностными подходами и моделями поведения, обусловленными как собственной, так и коллективной мотивацией, обеспечивает духовное выживание команды. Таким образом, он пробуждает в работниках осознание профессиональных и личных потребностей как основе достижения согласия. Развитие коммуникационных сетей между лидером и последователями способствует объединению усилий, лидерская роль разделяется между сотрудниками и руководителем, что обеспечивает успех лидерства. Интеллектуальное лидерство предполагает конструктивный диалог между лидерами и последователями по конкретным вопросам, способствующий совместному достижению поставленных целей [Sydanmaanlakka, 2008]. Руководитель генерирует коллективную мудрость, укрепляет приверженность сотрудников работе.

Выводы нашего исследования подтверждаются работой [Cox et al., 2003], в которой говорится, что интеллектуальное лидерство открывает пространство для диалога и кооперации между сотрудниками, укрепляя их связь с организацией, интегрируя поведенческие и профессиональные навыки в единую базу знаний и компетенций.

Обладающие мудростью лидеры стремятся раскрыть креативный и инновационный потенциал своих подчиненных, побуждают их критически оценивать допущения, задавать новые рамки для постановки вопросов и находить новые способы решения проблем [Locke, 2000]. Важную роль играет и сознательная перероентация, когда руководитель стремится подчинить свои цели задачам организации [Bligh, Meindl, 2004]. В свою очередь эмоциональная составляющая интеллектуального лидерства призвана изменить организационную культуру таким образом, чтобы учитывалось мнение каждого члена. При этом у сотрудников возникает мотивация к достижению как индивидуаль-

ных, так и коллективных целей. Кроме того, руководитель, претендующий на эмоциональное лидерство, должен придавать первоочередное значение тому, как его поведение и настроение влияют на окружающих [Cohen, 2003]. Ему необходимо владеть своими эмоциями, понимать чувства других и правильно оценивать эмоциональный климат в своей организации.

Духовный аспект лидерства заключается в создании такого влияния, благодаря которому для всего коллектива работа наполняется особым смыслом [Fletcher, Käufer, 2003]. При этом уделяется внимание духовным потребностям всех членов команды, возрастает их приверженность организации, повышается эффективность групповой работы, коллектив стремится к совершенствованию и разделяет альтруистические ценности.

Наконец, коллективное лидерство направлено на развитие профессиональных и независимых команд, укрепление духа командной работы. Оно позволяет наладить эффективную коммуникацию внутри университета, выстроить сети для обмена мнениями между лидером и коллективом [Pearce, Manz, 2005]. Соответственно интеллектуальное лидерство, фокусирующееся на достижении цели, управлении чувствами и эмоциями, поиске смыслового наполнения и развитии командного духа, способно расширить масштабы деятельности университета, обеспечить его всестороннее развитие. Участие преподавательского состава в создании декларации о перспективах организации помогает руководителям сформировать общее видение. Можно заключить, что руководителям университетов необходимо обеспечивать надлежащую базу для своего организационного статуса и повышать привлекательность университета в глазах сотрудников, поддерживая целостный эмоциональный климат, вовлекая преподавательский состав в достижение целей организации.

Духовное лидерство заключается в выявлении ключевых факторов рабочего процесса, наполнении

их смыслом, создании условий, позволяющих преподавателям осознать значимость своей работы. Кроме этого, необходимо идентифицировать тренды занятости, связанные со значимостью работы, и спланировать превентивные ответы. Поскольку осознание важности деятельности влияет на ее результаты, необходимо

культивировать в университетах ценности, придающие смысл работе. Что касается коллективного лидерства, то в университетах должны формироваться автономные и самоуправляемые команды, работу которых можно сделать более эффективной за счет делегирования им задач, ранее возлагавшихся на отдельных сотрудников.

## Библиография

- Ardalan M.R., Ghanbari C., Nasiri V., Al Sadat F., Beheshti R. (2013) Housemaid Leadership Role in Promoting the Organizational Trust with Mediating Role of Empowerment // *Educational Measurement and Evaluation Studies Quarterly*. Vol. 1. № 4. P. 55–81.
- Bass B.M. (2010) *Theory, Research and Managerial Application* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bligh M.C., Meindl J.R. (2004) *The Cultural Ecology of Leadership: An Analysis of Popular Leadership Books* // *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research* / Eds. D.M. Messick, R.M. Kramer. Athens: LEA Press. P. 11–52.
- Cohen A. (2003) *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cox J.F., Pearce C.L., Perry M.L. (2003) *Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fletcher J.K., Käufer K. (2003) *Shared Leadership: Paradox and Possibility* // *Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership* / Eds. C.L. Pearce, J.A. Conger. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. P. 21–47.
- Gronn P. (2002a) Distributed leadership as a unit of analysis // *The Leadership Quarterly*. Vol. 13. P. 423–451.
- Gronn P. (2002b) Distributed properties: A new architecture for leadership // *Educational Management and Administration*. Vol. 28. № 3. P. 317–338.
- Locke E.A. (2000) *The Prime Movers: Traits of the Great Wealth Creators*. New York: AMACOM.
- Macbeath J. (2003) *Distributed Leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
- McKeown A., Bates L. (2013) Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland // *Library Management*. Vol. 34. № 6/7. P. 462–485.
- Nooralizadeh R., Hajyvnd A. (2008) Intelligent leadership: New model of leadership in the Third Millennium // *Police Human Development*. Vol. 5. № 16. P. 117–126.
- Pearce C.L., Conger J.A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce C.L., Manz C.C. (2005) The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work // *Organizational Dynamics*. Vol. 34. № 2. P. 130–140.
- Rutkauskas A.V., Stasytyte V. (2013) Leadership intelligence: How to get there? // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. Vol. 75 (2013). P. 52–61. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.04.007.
- Soltani I. (2009) Six intelligence of intelligent leadership tool // *Compass*. Vol. 210. P. 21–27.
- Sydänmaanlakka P. (2003) *Intelligent leadership and leadership competences developing a leadership framework for intelligent organizations*. PhD Thesis. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Sydänmaanlakka P. (2008) *Intelligent leadership and creativity: Supporting creativity through intelligent leadership*. Paper presented at the 2nd International Conference “Creativity And Innovation Management: Integrating Inquiry and Action”, May 28–30 2008, Buffalo, New York.
- Tofighi S.H., Fallah M.S., Khajehazad M. (2012) Quality Evaluation of Educational Leadership in Baqiyatallah Hospital Using Baldrige Excellence Model // *Scientific Journal of Medical Sciences University of Qazvin*. Vol. 16. № 2. P. 66–70.