



## COMPARATIVE ANALYSIS OF LEADERSHIP THEORIES IN POLITICAL DECISION-MAKING

**Shokhislombek Sharobiddinov**  
 Political Scientist and Political Analyst  
 E-mail: [shohislom333@gmail.com](mailto:shohislom333@gmail.com)  
 Tashkent, Uzbekistan

### ABOUT ARTICLE

**Key words:** leadership, theories, comparison, contingency, transformational, transactional, traits.

**Received:** 22.08.25

**Accepted:** 23.08.25

**Published:** 24.08.25

**Abstract:** A wide range of comprehensive studies exists to explain the concept and practice of leadership in the process of political decision-making. This research provides an overview of the main theories of leadership. Generally, leadership theories are divided into three main directions: first, the relationship between the leader and the group; second, the personal qualities of the leader; third, the skills that correspond to the political tasks assigned. Among all significant theories, leadership is regarded as a process that continues until tasks are completed, carried out through the leader's influence on a group of people. This study is aimed at developing a leadership model applicable in political decision-making, creating a solid foundation for researchers to derive from existing theories and apply them in practice.

## SIYOSIY QARORLAR QABUL QILISHDA YETAKCHILIK NAZARIYALARI QIYOSIY TAHLILI

**Shoxislombek Sharobiddinov**  
 Siyosatshunos va siyosiy tahlilchi  
 E-mail: [shohislom333@gmail.com](mailto:shohislom333@gmail.com)  
 Toshkent, O'zbekiston

### MAQOLA HAQIDA

**Kalit so'zlar:** yetakchilik, nazariyalar, qiyoslash, vaziyat, transformatsion, tranzaksion, xususiyatlar.

**Annotatsiya:** Siyosiy qarorlar qabul qilish jarayonida yetakchilik tushunchasi va amaliyotini tushuntirish uchun keng ko'lamli va har tomonlama tadqiqotlar mavjud. Ushbu tadqiqot yetakchilik fenomeniga oid asosiy

nazariyalar haqida umumiy ma'lumot beradi. Umuman olganda, yetakchilik nazariyalari uchta asosiy yo'nalishga bo'linadi: birinchidan, yetakchi va uning jamoasi o'rtasidagi munosabatlar; ikkinchidan, yetakchining shaxsiy fazilatlari; uchinchidan, unga yuklatilgan siyosiy vazifalarga mos keladigan ko'nikmalari. Barcha muhim nazariyalar orasida yetakchilik so'zi, aslida, yetakchining odamlar guruhiga ta'siri orqali vazifalar bajarilgunga qadar davom etadigan jarayon sifatida qaraladi. Ushbu tadqiqot siyosiy qarorlar qabul qilishda qo'llaniladigan yetakchilik modelini ishlab chiqishga qaratilgan bo'lib, tadqiqotchilarga mavjud nazariyalardan kelib chiqadigan va amalda qo'llanilishi mumkin bo'lgan mustahkam asos yaratadi.

---

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Шохисломбек Шаробиддинов*

*политолог и политический аналитик*

*E-mail: [shohislom333@gmail.com](mailto:shohislom333@gmail.com)*

*Ташкент, Узбекистан*

---

### О СТАТЬЕ

**Ключевые слова:** лидерство, теории, сравнение, ситуация, трансформационное, транзакционное, качества.

**Аннотация:** Для объяснения концепции и практики лидерства в процессе принятия политических решений существует широкий спектр всесторонних исследований. Данное исследование представляет собой обобщённый обзор основных теорий лидерства. В целом, теории лидерства можно разделить на три ключевых направления: во-первых, отношения между лидером и его командой; во-вторых, личные качества лидера; в-третьих, навыки, соответствующие возложенным на него политическим задачам. Среди всех значимых теорий лидерство рассматривается как процесс, который продолжается до выполнения задач и осуществляется через влияние лидера на группу людей. Исследование направлено на разработку модели лидерства, применимой в принятии политических решений, и создаёт прочную основу для исследователей, позволяя соотносить существующие теории с их практическим использованием.

## Введение

Исследования в области теорий лидерства отличаются разнообразием и широким охватом. Настоящее исследование направлено не только на представление общего взгляда на феномен лидерства, но и на выявление теоретических основ, а также изучение его сложных аспектов. Выбор наиболее применимых и актуальных теорий основывается на результатах, представленных в существующей литературе, что позволяет выработать такую модель лидерства, которая будет максимально востребована в современных политических условиях. Исследователь, выбирая определённые теории лидерства, стремится глубже понять, каким образом процессы социального влияния реализуются через различные модели и теоретические подходы. В рамках данного исследования обсуждаются наиболее динамичные характеристики лидерства, особенно в контексте существующей социально-культурной и политико-экономической ситуации. На основе многолетних исследований феномена лидерства были разработаны такие направления, как теория «великих людей», теория личных качеств, процессуальная теория, теория условностей, ситуационный подход, теория стилей и поведения, транзакционная и трансформационная теории. При этом именно транзакционная и трансформационная теории считаются наиболее значимыми.

Теория «великих людей» предполагает, что лидеры рождаются с врождёнными качествами и храбростью, присущими им от природы (Carlyle, 1888). Теория личных качеств описывает индивидуальные характеристики лидеров, их происхождение и особенности (Yukl & Fleet, 1992). Теория стилей и поведения сосредотачивается главным образом на внутренних способностях лидера и их эффективности (Howell & Costley, 2001). Теория условностей утверждает, что универсального подхода к лидерству не существует, и лидер должен действовать в соответствии с требованиями конкретной ситуации (Langton & Robbins, 2007). Ситуационная теория заставляет лидера конкурировать в любых обстоятельствах. В противоположность этому процессуальная теория подчёркивает достижение целей через определённые циклы повторяющихся действий, требуемых обстоятельствами (Hazy & Ashley, 2011).

Далее, транзакционная теория лидерства в литературе описывается как система договорённостей между лидером и его последователями, направленная на достижение общих интересов организации. Эта теория ориентирована на создание оптимальных условий как для работников, так и для окружающей среды, и реализуется под непосредственным руководством лидера (Gerry & Eid, 2012). Трансформационная теория лидерства, напротив, существенно отличается от всех остальных. Она акцентирует внимание на вовлечении последователей/работников с точки зрения как личных, так и организационных интересов. Данная теория носит вдохновляющий характер, поскольку

лидер и последователи совместно обсуждают проблемы и их наиболее оптимальные решения в благоприятной среде (Zakeer, Nawaz & Irfan, 2016). Такой многогранный феномен оказывает сильное влияние на повышение моральных норм последователей и, как результат, приводит к значимым итогам.

### **Обзор литературы**

#### **Теория «великих людей» (1840)**

В середине XIX века была сформулирована теория «великих людей». Несмотря на отсутствие специального механизма для научной классификации типов лидерства, данная попытка оказалась успешной. Согласно этой теории, одни люди рождаются «великими», а другие становятся ими в процессе развития (Carlyle, 1888). Первые обладают врождённым наследием, которое помогает им быть успешными лидерами. Вторые же достигают этого статуса благодаря знаниям, навыкам, опыту и постоянным усилиям (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009). Основная идея теории заключается в том, что при возникновении подходящей ситуации появляются такие великие лидеры. Общие черты лидерства сохраняются на протяжении веков, обеспечивая их взлёты и падения. Они входят в историю как герои для каждого народа, культуры и организации (Grinin, 2010).

Однако в противовес этому подчеркивается, что группа интеллектуалов может оказывать большее влияние при принятии решений по определённому феномену, чем отдельная личность. Эти мыслители связывают развитие и рост организации не столько с харизмой «великого человека», сколько с совокупным интеллектуальным потенциалом (Bryman, Collinson, Grint, Jackson & Bien, 2011). Теории лидерства выросли из предположения о «врождённости» лидеров. Вместе с тем они поддерживают идею, что потенциал лидера может измеряться его силой и способностью влиять. Лидер оценивается как смелый, внимательный и надёжный. Однако данная теория имеет свои ограничения при исследовании феномена лидерства в сфере услуг (Zakeer et al., 2016). В дальнейшем исследователи стремились выйти за рамки теории «великих людей» и найти наиболее адекватную концепцию, охватывающую как врождённых, так и сформированных лидеров.

#### **Теория черт (1930–1940 гг.)**

Теория черт утверждает, что у индивидов существуют определённые качества, которые побуждают их принимать на себя роль лидера. Очевидно, что такие внутренние способности, как интеллект и личностные особенности, являются ключевыми параметрами эффективности лидерства. Литература по лидерству выделяет наиболее важные характеристики, включая интеллект и мотивацию (Yukl & Fleet, 1992). Эти черты отличают лидера от других и делают его наиболее подходящим для лидерской роли. Теории черт подчёркивают наличие у лидеров определённых моделей поведения и личностных

характеристик, часто повторяющихся в их деятельности. Позднее сторонники теории задавались вопросом: почему индивид, обладающий теми же качествами, не всегда становится лидером? (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004). Трудности в установлении связи между эффективностью лидерства и конкретными чертами подтолкнули исследователей к разработке новых моделей.

В этом контексте динамика ситуации играет более важную роль, чем личные качества, поскольку реакция лидера на обстоятельства нередко важнее его врождённых характеристик. Теория черт предполагает, что у индивидов существуют естественные качества, превращающие обычного человека в лидера. Среди ключевых качеств выделяются креативность, мудрость и ответственность — именно они определяют личность как хорошего лидера (Hitt, Black, Porter & Hanson, 2007). Данная теория ориентирована на изучение социальных, физических и умственных характеристик, а также на понимание их сочетания, общего для большинства лидеров. Вместе с тем теория черт имела ряд ограничений. С психологической точки зрения было проведено множество исследований, направленных на обоснование поведенческого подхода. Среди действующих лидеров изучались качества, отвечающие за лидерские способности (Alberto, 2015). Лидеры, обладающие необходимыми чертами, принимают решения и предпринимают действия, такие как постановка целей, выполнение образцовой роли и ясное выражение видения.

### **Теория стилей и поведения (1940–1950 гг.)**

Выйдя за рамки теории черт, поведенческая теория лидерства предложила новый взгляд, сосредоточенный на действиях и поведении лидера, а не на его социальных, физических или умственных характеристиках. Благодаря развитию психометрии, в частности факторного анализа, учёные получили возможность измерять причинно-следственные связи в поведении лидеров (Howell & Costley, 2001). Поведенческие теории классифицируют лидеров в двух измерениях: ориентация на задачи и ориентация на людей. Литература по лидерству показывает, что хотя эти измерения обозначались разными терминами, их суть оставалась неизменной. Данная теория противостоит концепции «великих людей», утверждая, что лидеры не рождаются, а формируются. Она фокусируется именно на действиях лидеров, а не на их врождённых способностях (Gibson, Donnelly & Ivancevich, 2003). Более того, считается, что индивиды могут становиться лидерами посредством наблюдений и опыта.

Важным аспектом поведенческой теории является идея, что лидерские действия можно оценить на основе различия между демократическим и авторитарным стилями. Теория стиля уточняет значение определённых необходимых лидерских навыков, позволяя

использовать их как модели эффективного поведения. Она предполагает, что каждый индивид обладает уникальным стилем, в котором он чувствует себя наиболее комфортно. В научной литературе подчеркивается, что каждый стиль имеет как сильные, так и слабые стороны. Изучая успешных лидеров, исследователи выделили две дополнительные характеристики: «внимание к людям» и «инициативную структуру» (Langton & Robbins, 2007). Первая включает в себя отношения, заботу и взаимодействие с людьми, вторая отражает поведение, связанное с выполнением задач и стремлением к результатам. Через ориентацию на людей лидер укрепляет доверие и понимание среди последователей, тогда как инициативная структура направляет и совершенствует деятельность коллектива для достижения организационных целей (Zakeer et al., 2016). Таким образом, данная концепция помогает лидерам адаптировать собственный стиль к поведенческим измерениям.

### **Теория контингентности (1960-е гг.)**

Контингентная теория лидерства утверждает, что универсального стиля лидерства не существует, и каждый стиль зависит от конкретных условий. Это означает, что в определённых ситуациях разные индивиды могут демонстрировать наилучшие результаты. В известной степени данная теория является развитием теории черт, так как лидерские качества рассматриваются сквозь призму обстоятельств, определяющих применение власти и влияния (Vroom & Yetton, 1973). В контингентных моделях от лидера ожидается проявление лидерских ролей именно тогда, когда последователи готовы на них откликнуться. Теории этого направления делают акцент на переменных, которые определяют, какой стиль лидерства наиболее уместен для конкретной ситуации. Основная идея заключается в том, что «нет единственного универсального стиля лидерства, подходящего для всех случаев». Эффективность лидерства зависит от выбора стиля, который учитывает специфику ситуации и потенциал последователей (Langton & Robbins, 2007).

В разработке организационных стратегий контингентный фактор рассматривается как наиболее результативный для любой среды и условий. Теория утверждает, что ни один стиль не способен удовлетворить все требования лидерства. Успех зависит от множества факторов, включая способность лидера адаптироваться и реагировать на обстоятельства, а также от его умения использовать потенциал последователей. Внутри организации лидер должен изменять не только стиль управления и служебные динамики, но и стремиться максимально раскрывать способности сотрудников (Lorsch, 2010).

Логически контингентная теория близка к поведенческой, так как лидерство не может быть одинаково эффективным во всех ситуациях. Это означает, что один и тот же стиль может приносить успех в одних условиях и быть бесполезным в других. Однако

особенность теории заключается в том, что она фокусируется не только на самом лидере, но и на динамике группы. Современные исследования подтверждают связь этой концепции с теорией групповой динамики и современными моделями лидерства (Alberto, 2015). В конечном счёте контингентная теория поддерживает идею о том, что эффективность лидерства зависит от поведения, личных качеств и множества ситуативных факторов.

### **Ситуационная теория лидерства (1970-е гг.)**

Ситуационная теория лидерства утверждает, что стиль руководства должен соответствовать уровню зрелости последователей. Более того, она предполагает, что другого эффективного пути нет, кроме как адаптация к ситуации и изменение ранее используемого стиля. Данная концепция требует сочетания ориентации как на задачи, так и на взаимоотношения (Yukl & Fleet, 1992). Среди ключевых факторов рассматриваются степень поведенческой направленности на задачи (контроль, руководство и исполнение), социально-эмоциональная поддержка, ожидаемое поведение последователей, их готовность (лояльность и компетентность) к выполнению задач, а также соотнесение с целями и миссией (Barrick, Mitchell & Stewart, 2003). В рамках этой модели лидер обязан учитывать как профессиональные возможности, так и психологическую зрелость подчинённых. Она требует от лидера умения выявлять потребности и ожидания последователей, а также адаптировать свой стиль к изменяющимся обстоятельствам (Langton & Robbins, 2007). Главная идея данной теории заключается в том, что различные ситуации требуют различных стилей лидерства.

Ключевыми факторами при адаптации стиля являются оценка уровня преданности и квалификации последователей. Если лидер выбирает поддерживающий и направляющий стиль, он может достичь наибольшего эффекта. Ситуационная теория подчеркивает, что эффективность и конечный успех лидера зависят от соответствия между форматом ситуации и используемым стилем руководства (Shin, Heath & Lee, 2011). В отличие от контингентной теории, которая делает акцент на способности и контексте лидера, ситуационная модель выделяет динамику зрелости последователей. Успешные лидеры характеризуются ориентацией на задачи и одновременным вниманием к зрелости личности и группы (Zakeer et al., 2016). Чем полнее лидер понимает уровень зрелости своих подчинённых, тем успешнее он управляет ситуацией. Фактор зрелости занимает центральное место, поскольку именно он определяет динамику эффективности взаимодействия.

### **Процессуальная теория лидерства (1970-е гг.)**

Процессуальная теория лидерства основывается на системных исследованиях, в которых действия и события рассматриваются как следствие определённых действий.

Согласно этой концепции, результаты достигаются посредством повторяющихся циклов, включающих постоянные элементы, диктуемые конкретными обстоятельствами. Теория утверждает, что цели достигаются через повторение определённых шагов, предопределённых ситуаций. Она объясняет механизм изменений, связывая мотивацию личности с её потребностями (House & Aditya, 1997). В эту категорию входят такие модели, как теория пути-цели, теория справедливости и теория ожиданий. В менеджменте процессуальная теория отвечает на вопрос «как» происходят явления, в то время как другие концепции объясняют «почему» они происходят. Учёные отмечают, что любое исследование многомерно, и его результаты не определяются исключительно исходными условиями (Rothaermel & Hess, 2007). Это объясняет сложность и уникальность процессуального подхода.

Процессуальная теория формирует широкое понимание феномена лидерства. Она поддерживает такие ценности, как равенство, самосознание, социальная справедливость, ответственность и раскрытие личностного потенциала. Согласно этой модели и другим развивающимся теориям, роль лидера заключается в обеспечении благополучия последователей, в том числе через социальную ответственность (Hazy & Ashley, 2011). Теория также акцентирует внимание на эволюционном характере лидерства. Развитие концепций лидерства прошло путь от идей о врождённых качествах, через теории приобретённых черт и адаптированных стилей, поведенческие и контингентные модели, до процессуального подхода. Сегодня взаимодействие между лидером и группой последователей определяется не только организационной, но и личной ответственностью за развитие этических норм (Zakeer et al., 2016).

### **Транзакционная теория лидерства (1970-е гг.)**

Транзакционная теория лидерства, также известная как теория обмена, рассматривает взаимодействие между лидером и последователями как своего рода «транзакцию». В её основе лежит предположение о взаимных, разделяемых и высоко ценимых отношениях между руководителем и его командой (Bass, 1998). Транзакционные лидеры для достижения эффективности используют систему вознаграждений и наказаний, побуждая последователей выполнять возложенные задачи. Благодаря этому они формируют поддерживающую и предсказуемую организационную среду (Howell & Avolio, 1993). Сторонники данного подхода полагают, что люди стремятся минимизировать негативный опыт и, напротив, максимизировать положительные впечатления. Таким образом, в центре внимания оказывается серия обменов между лидером и последователями (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Для достижения целей транзакционные лидеры опираются на «условное вознаграждение» — активный и позитивный обмен, при котором успешное выполнение задач признаётся и поощряется. Вознаграждение может выражаться в уважении, продвижении по службе или дополнительных привилегиях. При этом важную роль играет механизм «управления по исключению»: лидеры сосредотачиваются на ошибках, отклонениях и задержках в принятии решений. Такая модель может быть как активной, когда лидер постоянно отслеживает работу подчинённых, так и пассивной, когда он лишь определяет стандарты и наблюдает со стороны (Gerry & Eid, 2012). В обоих случаях поддержка сопровождается ожиданиями и усилением ассоциаций с ценностями и мотивацией последователей (Zakeer et al., 2016). Транзакционные лидеры активно участвуют в обменах различного уровня сложности, направленных на достижение конечных целей, строго закреплённых правилами и нормами.

### **Трансформационная теория лидерства (1970-е гг.)**

Трансформационная теория лидерства делает акцент на создании прочных отношений между лидером и его последователями, основанных на доверии и взаимном вдохновении. Основная сила такого лидера заключается в харизматичном поведении и способности мотивировать (Burns, 1978). В рамках этой модели правила и нормы рассматриваются как гибкие и подстраивающиеся под динамику группы. В отличие от других концепций, трансформационное лидерство отличается способностью учитывать потребности последователей на всех уровнях. Оно поощряет активное участие подчинённых, их постоянный контакт с лидером и совместное обсуждение идей в наиболее комфортной рабочей среде (Bass & Avolio, 1993).

Трансформационные лидеры формируют отношения, основанные на общих ценностях, принципах и целях, что способствует достижению высоких результатов. Они мотивируют подчинённых выходить за рамки личных интересов и направлять усилия на более значимые коллективные цели (Avolio, 1999). Лидер способен изменять ценности, установки и взгляды последователей благодаря умению управлять изменяющимися условиями. Исследования показывают, что такие лидеры побуждают подчинённых действовать ради блага организации, даже если это требует отказа от собственных интересов (Masood, Dani, Burns & Backhouse, 2006).

Главная особенность заключается в том, что трансформационный лидер учитывает потребности своих последователей, усиливая их мотивацию и расширяя их возможности. Кроме того, данная теория включает сильный моральный и этический компонент (Gerry & Eid, 2012). Трансформационные лидеры отличаются способностью выявлять необходимость перемен, формировать видение будущего и укреплять преданность

последователей выполнению задач. Их команды, как правило, характеризуются самостоятельностью, стремлением к развитию и улучшению знаний и профессиональных качеств (Zakeer et al., 2016). Несмотря на различия, между трансформационным и транзакционным лидерством можно обнаружить сходство: обе модели подчёркивают необходимость организационного роста и устойчивого развития, хотя и используют для этого различные механизмы.

#### **Методология исследования**

В различных исследованиях по лидерству учёные использовали широкий спектр методов для получения выводов. В рамках данной работы автор применил аналитический и сравнительный подходы, сосредоточенные на изучении теорий лидерства, разработанных разными исследователями в разные периоды времени. Аналитический метод позволяет выявить и сопоставить ключевые характеристики конкретного феномена. В данном случае исследователь подробно рассмотрел такие теории, как теория «великих людей», теория черт, процессуальная, контингентная, ситуационная, теория стилей и поведения, а также трансформационная и транзакционная модели лидерства. Цель заключалась в сопоставлении основных особенностей каждой теории и выявлении, какая из них оказывается наиболее применимой в определённых условиях.

#### **Результаты и обсуждение**

Исследования в области лидерства охватывают широкий круг как теоретических, так и эмпирических трудов. Каждая теория предлагает собственное объяснение природы лидерства и его эффективности в конкретных условиях. Согласно теории «великих людей», некоторые индивиды рождаются с врождёнными способностями к руководству, в то время как теория черт подчеркивает взаимосвязь личных характеристик с накопленными знаниями, навыками и опытом. Поведенческая теория фокусируется на жестах, действиях и отношениях лидера. Контингентная модель связывает эффективность руководства с конкретной ситуацией и условиями, в то время как процессуальная теория выделяет цикличность и повторяемость действий, обеспечивающих достижение целей. Ситуационная модель делает акцент на гибкости и необходимости адаптировать стиль к уровню зрелости подчинённых. Трансформационное лидерство концентрируется на социальном взаимодействии и моральных аспектах, тогда как транзакционная теория описывает лидерство через систему вознаграждений и наказаний.

Многие концепции подчеркивают фундаментальные факторы лидерства — достижение целей, сохранение авторитета лидера и поддержание устойчивости феномена. Согласно литературе, лидерство используется индивидами в условиях противостояния и конкуренции, где для мобилизации последователей применяются психологические,

институциональные и иные механизмы (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009). В условиях высокой мотивации и акцента на этику именно трансформационные лидеры демонстрируют способность поддерживать своих последователей во взаимодействии и взаимопомощи.

Современные исследования вводят понятие сложности в лидерстве, рассматривая его как многомерный динамический феномен, в котором взаимодействие множества факторов приводит к положительным результатам (Gerry & Eid, 2012). Такой подход связывается с инновациями, обучением, распространением знаний и адаптацией к изменениям. В этом контексте лидерство требует принятия гибких стилей, способных соответствовать сложной организационной реальности.

Ранние теории уделяли внимание главным образом поведению и личным качествам лидеров, в то время как более поздние акцентировали роль ситуации и последователей (Alberto, 2015). Исследования показывают, что современные организации не могут ограничиваться жёсткими структурами и планированием, поскольку деятельность лидеров во многом зависит от контекстуальных факторов. При этом статус лидера в обменных процессах с последователями играет второстепенную роль, уступая место анализу самой динамики феномена (Zakeer et al., 2016).

Особый интерес представляют сравнительные исследования эффективности лидерства в различных организационных культурах. Они позволяют оценить, насколько применимость и развитие феномена лидерства в одной культурной среде может быть воспроизведена или адаптирована в другой. Подобные работы сохраняют ключевое значение для дальнейшего углубления научного анализа лидерства в межкультурном контексте.

#### Сравнительный анализ лидерских характеристик

В целях систематизации особенностей различных теорий лидерства проведено сравнение ключевых характеристик, отражающих как классические, так и современные концепции.

<b>Таблица 1. Сравнение характеристик (теории «великих людей», черт и поведения)</b>				
№	Характеристика	Великие люди		Черты Поведение
1	Сопrotивление изменениям	√	√	x
2	Понятность	√	√	√
3	Коммуникативные навыки	x	√	x
4	Решительность	√	x	√

5	Мотивация	√	х	√
6	Ответственность	√	√	√
7	Контроль	х	х	х
8	Интеллектуальность	√	√	√
9	Влияние	√	√	√
10	Инновационность	√	х	х
11	Вдохновляющий характер	√	х	х
12	Харизма	х	√	х
13	Стратегичность	√	х	х
14	Ориентированность	х	х	√
15	Реалистичность	√	√	√

**Таблица 2. Сравнение характеристик (ситуационная, процессуальная, транзакционная и трансформационная теории)**

№	Характеристика	Ситуационная		Процессуальная	
		Транзакционная	Трансформационная	Транзакционная	Трансформационная
1	Сопротивление изменениям	х	√	√	х
2	Понятность	√	х	х	√
3	Коммуникативные навыки	х	√	х	х
4	Решительность	х	х	√	х
5	Мотивация	√	√	х	√
6	Ответственность	√	√	х	х
7	Контроль	√	х	√	х
8	Интеллектуальность	√	х	√	х
9	Влияние	√	√	√	√
10	Инновационность	х	х	х	х
11	Вдохновляющий характер	х	√	х	√
12	Харизма	х	х	√	√
13	Стратегичность	х	√	√	√
14	Ориентированность	√	√	√	√
15	Реалистичность	√	√	√	√

Теоретическая база исследования опирается на сопоставление наиболее значимых теорий лидерства. Характеристики различных концепций можно условно разделить на два измерения: теории, ориентированные на лидера, и теории, ориентированные на последователей. Теоретический анализ подтверждает логику модели лидерства Б. Басса, выделяющей два основных стиля — транзакционный и трансформационный. Транзакционная теория фокусируется на фигуре лидера, в то время как трансформационная — на последователях. Таким образом, данное исследование поддерживает модель Басса, которая объединяет оба подхода и охватывает ключевые характеристики как лидера, так и его последователей. Эти концепции представляют собой развитие и укрепление ранее существовавших теорий.

### **Заключение**

Настоящее исследование акцентирует внимание на важнейших тенденциях в изучении лидерства.

Во-первых, оно позволяет рассмотреть феномен лидерства в его целостном виде, отражая как индивидуальные, так и организационные аспекты. Современные исследователи всё чаще подчеркивают необходимость анализа организационного контекста, включая динамику взаимодействия лидеров и последователей.

Во-вторых, внимание уделяется тому, как именно протекает процесс лидерства в рамках организации, какие механизмы и закономерности определяют его эффективность.

В-третьих, перспективным направлением становятся исследования, сосредоточенные на роли различных модераторов и посредников, которые объясняют влияние лидерства и помогают предсказать возможные результаты его воздействия.

В целом, эволюция научных представлений о лидерстве прошла путь от акцента на личные качества к изучению феномена и институциональных аспектов. Важнейшими факторами для практического осуществления лидерства выступают харизма, навыки, опыт и способность оказывать влияние при поддержке организационной среды. Ожидается, что будущие теории будут совершенствоваться и адаптироваться к новым вызовам, сохраняя актуальность для дальнейших исследований и практики.

### **Список использованной литературы:**

1. Alberto, S. (2015). An integrated leadership theory. *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership*, 1(1), 5–9.
2. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. New York: Emerald Group Publishing Limited.
3. Barrick, M. R., Mitchell, T. R., & Stewart, G. L. (2003). Situational and motivational influences on trait–behavior relationships. In M. R. Barrick (Ed.), *Personality and Work:*

Reconsidering the Role of Personality in Organizations (pp. xx–xx). [To‘liq betlar ko‘rsatilmagan].

4. Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

5. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.

6. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (2011). *The Sage Handbook of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

7. Gerry, L., & Eid, J. (2012). An idea paper on leadership theory integration. *Management Research Review*, 35(3/4), 177–191.

8. Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.

9. Grinin, L. (2010). The role of an individual in history: A re-consideration. *Social Evolution & History*, 9(2), 95–136.

10. Hazy, J. K., & Ashley, A. (2011). Unfolding the future: Bifurcation in organizing form and emergence in social systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 13(3), 58–80.

11. Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W., & Hanson, D. (2007). *Management*. Frechs Forest, N.S.W.: Pearson Education Australia.

12. House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409–474.

13. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.

14. Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

15. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875.

16. Langton, N., & Robbins, S. (2007). Leadership. In *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (pp. 386–426). Toronto: Prentice Hall Canada.

17. Lorsch, J. (2010). A contingency theory of leadership. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 411–429). Boston: Harvard Business Press.

18. Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspectives. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 220(B6), 941–949.
19. Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm- and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898–921.
20. Shin, J., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167–190.
21. Thomas, C. (1888). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. New York: Fredrick A. Stokes & Brother.
22. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
23. Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Haugh (Eds.), *Handbook on Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
24. Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
25. Zakeer, A. K., Nawaz, A., & Irfan, U. K. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1–7.