

---

**Тема:**

**«Власть, влияние и лидерство в  
организации»**



**MBA Start**  
Бизнес-образование  
без границ

**Конспект видеолекции**

## Оглавление

Раздел 1. Власть и политические аспекты в жизни организации.....	4
1.1. Основные определения власти .....	4
1.2. Основные типы источников власти .....	4
1.3. Взаимные отношения между носителем власти и объектом .....	5
1.4. Ситуационная модель власти Френча – Райвена и Г. Келмана .....	5
1.5. Политические аспекты в жизни организации. Стратегии и тактики .....	6
Раздел 2. Основные подходы к изучению лидерства .....	8
2.1. Понятие лидерства.....	8
2.2. Подходы в изучении лидерства.....	9
2.2.1. Личностный подход.....	9
2.2.2. Поведенческий подход .....	11
2.2.2.1. Понятие лидерского стиля .....	11
2.2.2.2. Типы лидерских стилей.....	12
2.2.2.3. Стили лидерства .....	13
2.2.2.4. Исследования Ренсиса Лайкерта .....	17
2.2.2.5. Управленческая решетка Блейка-Моутон.....	18
2.2.2.6. Исследования Мичиганского университета и университета Огайо .....	20
2.2.3. Ситуационный подход в теориях изучения лидерства. ....	21
2.2.3.1. Модель Ф. Фидлера.....	21
2.2.3.2. Ситуационный подход в теориях изучения лидерства. Модель «Путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса .....	23
2.2.3.3. Модель П. Херси и К.Бланшара.....	24
2.2.3.4. Модель Врума-Йеттона.....	27
Раздел 3. Современные проблемы лидерства .....	28
3.1. Современные проблемы лидерства.....	28
3.2. Эмоциональный интеллект и лидерство.....	29
3.3. Резонансное лидерство .....	31
3.4. Эмоциональный интеллект и лидерство.....	31
3.5. Контекстный интеллект лидерства .....	32
3.6. Лидерство и харизма.....	33
3.7. Лидерство в глобальном контексте .....	34

3.8. Лидерство и доверие.....	35
Глоссарий.....	38
Список рекомендуемой литературы .....	43

## Раздел 1. Власть и политические аспекты в жизни организации

### 1.1. Основные определения власти

О власти человек всегда любил рассуждать: ругать её, критиковать, советовать, как «надо лучше». «Власть — это плащ, который мы находим слишком широким на чужих плечах и слишком тесным на своих»\*. В обыденном представлении слово «власть» воспринимается и как демоническая сила, которую нужно бояться, и как культовая сила, которой необходимо поклоняться. В динамике организационного поведения власть и организационная политика рассматриваются как ключевые процессы. Скрытая или явная игра во власть в формальных организациях осуществляется постоянно. Как можно использовать политическую власть в организации, чтобы добиться максимально эффективных результатов в бизнесе? Каковы скрытые мотивы поведения человека и как использовать знание о них в процессе реализации власти?

**Власть** — потенциальная возможность влиять на поведение, изменять ход событий, преодолевать сопротивление, заставлять людей делать то, что они не стали бы делать при других обстоятельствах.

**Власть** — потенциальная возможность мобилизовать ресурсы для реализации чего-либо без оглядки на любое организационное противодействие.

### 1.2. Основные типы источников власти

1. **Власть, основанная на поощрении.** Мотивационная сила власти определяется тем, есть ли у человека возможность или ресурсы, которые можно использовать для поощрения других. В данном случае объект применения власти является ключевой фигурой, которая должна ценить это вознаграждение. Если менеджеры предлагают то, что, по их мнению, является вознаграждением, но подчиненные это не ценят, значит, принято считать, что у менеджера нет власти, основанной на вознаграждениях.
2. **Власть, основанная на наказании.** Мотивационная сила власти определяется страхом наложения наказания на подчиненных (увольнения, понижения в должности, сокращения зарплаты, штрафы, лишения привилегий и проч.). Власть основана на ожидании людей, что они будут наказаны, если не будут подчиняться воле лица, наделенного властью.
3. **Власть, основанная на легитимности.** Мотивационная сила власти определяется тем, насколько властному лицу удастся осуществить такую регламентацию поведения подчиненных, которая необходима для достижения результатов и на исполнении которой он настаивает как правомочное лицо. Легитимность власти определяют: а) культурные ценности общества; в) наличие признанной социальной структуры; с) представитель влиятельного лица или группы.

4. **Власть, основанная на уподоблении. Референтная власть.** Тесно связана с желанием некоторых людей ассоциироваться с лицом, обладающим властью (его ресурсами или личными качествами), привлекательным и имеющим солидное положение в обществе.

5. **Экспертная власть.** Мотивационная сила власти проявляется в том, насколько другие люди ценят опыт и знания, которыми обладает претендент на власть. Экспертная власть селективна. Ее носитель должен вызывать доверие, иметь репутацию честного и прямого человека, соответствовать занимаемой должности, приносить практическую пользу.

Часто встречаются ситуации взаимосвязи источников власти, когда, например, руководитель, обладающий референтной властью, использует власть, основанную на принуждении. Или так называемая ситуационная власть, когда в зависимости от ситуации и уровня мотивационных потребностей группы можно менять модель власти.

### 1.3. Взаимные отношения между носителем власти и объектом

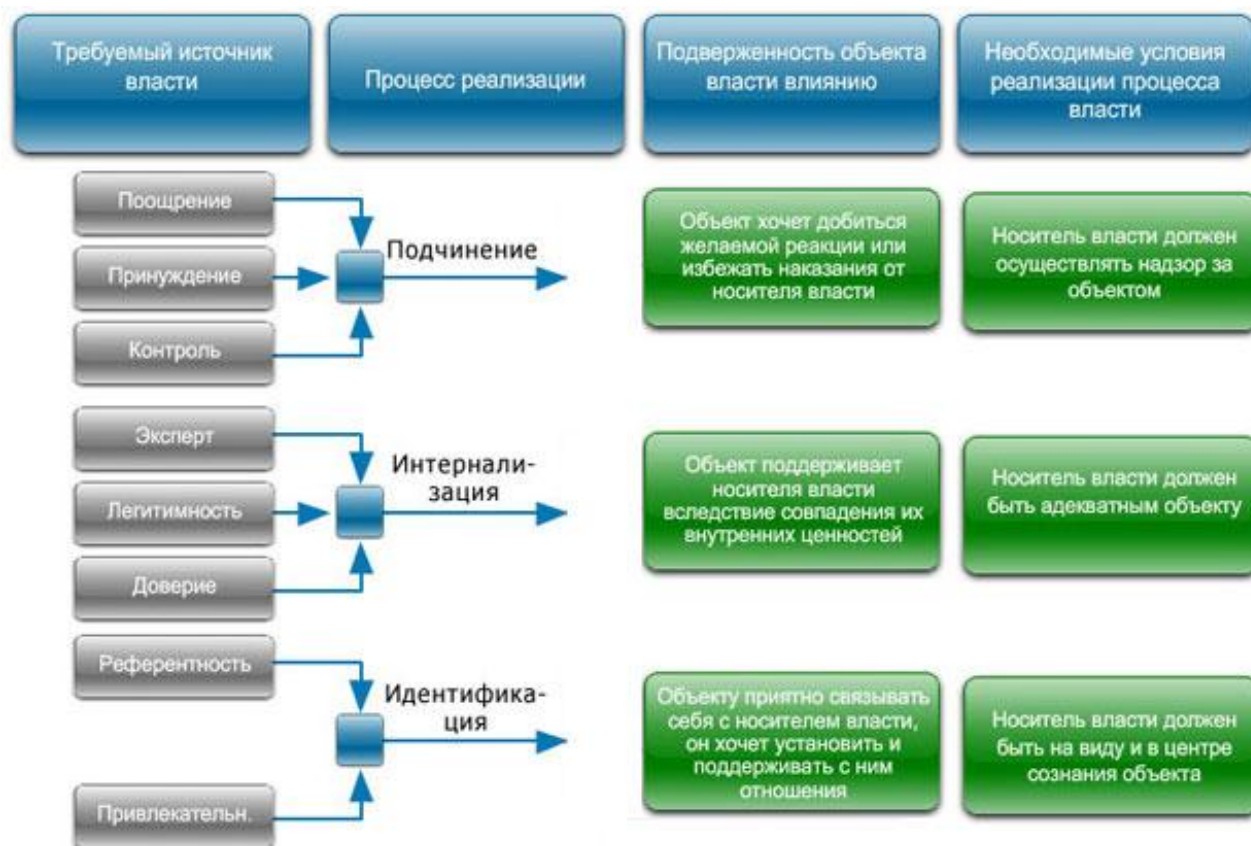
В процессе реализации власти активно задействуются взаимные отношения между носителем власти и объектом. Здесь необходимо учитывать ряд факторов:

1. **Пол.** Принято считать, что женщины более склонны поддаваться влиянию. Надо отметить, что различия между полами в последнее время проявляются все слабее. Это сказывается и в других аспектах взаимоотношений, и в реализации власти.
2. **Возраст.** Подверженность влиянию, как утверждают ученые, растет примерно до 8-9 лет. Во время юности она постепенно уменьшается и впоследствии остается неизменной.
3. **Культура.** Результаты исследований показывают, что азиатские культуры больше всего подвержены влиянию. Их основные ценности — преданность, согласие, единообразие, что отличает их от европейских культур (индивидуализм, разнообразие мнений, различия).
4. **Неопределенность.** Общеизвестно, что чем меньше люди уверены в правильности своих поступков, тем больше вероятность того, что на них удастся повлиять и изменить их поведение.
5. **Зависимость отношений с носителем власти.**
6. **Интеллект.** Более умные люди, принято считать, охотнее слушают других.
7. **Личностные качества.** Очень высока вероятность влияния на людей с психологическими проблемами, низкой самооценкой. Эта группа людей часто испытывает потребность в доверительных отношениях и в аффиляции.

### 1.4. Ситуационная модель власти Френча – Райвена и Г. Келмана

Интегрируя источники власти, процессы реализации власти, а также подверженность

влиянию объекта власти и необходимые условия существования, Френч — Райвен и Г. Келман представили общую ситуационную модель власти следующим образом:



**Рис. 1. Ситуационная модель власти Френча — Райвена и Г. Келмана**

В соответствии с этой моделью объект власти должен:

1. **Подчиняться**, чтобы достичь желаемой цели или избежать наказания. Рекомендуется для менеджеров низшего звена.
2. **Принимать ценности власти** из-за их совместимости с личной структурой ценностей (интернализировать). При этом носитель власти должен быть лидером, обладать экспертной или легитимной властью. Это наиболее эффективный из всех процессов реализации власти, который может оказывать самое длительное влияние на поведение людей.
3. **Идентифицировать** себя с кем-либо не для того, чтобы получить желаемую реакцию носителя власти, а потому что ему это нравится.

Из вышеприведенной модели следует, каким образом менеджеры могут влиять на своих подчиненных.

## 1.5. Политические аспекты в жизни организации. Стратегии и тактики

Одним из факторов, влияющих на эффективность деятельности компании, несомненно, является то, какой тип власти избран руководителем и насколько эффективно в компании используется власть. Однако наряду с *формальной властью* в организации существует *неформальная власть*. Неформальная власть в компании проявляется, в основном, в информационно-коммуникативной внутрифирменной структуре.

**Организационная политика** — комплекс намеренных методов воздействия, предпринятый человеком или группой людей с целью усиления или защиты своих собственных интересов при возникновении возможных альтернатив.

Власть и политика в организации переплетаются очень тесно. Для того, чтобы понять современную компанию как политическое образование, необходимо понять их организационную политику. В организационной политике выделяют следующие факторы, которые имеют политическую природу:

1. **Ресурсы.** Существует прямая зависимость между степенью политизации организации и уровнем критичности нужных ресурсов для ее функционирования. Политические игры постоянно требуют вливания новых, ранее не заявленных ресурсов.
2. **Цели.** Чем более сложны и размыты цели организации, тем более они политизированы.
3. **Технологии.** Прямая зависимость: чем сложнее внутренняя технология, тем больше в ней политики.
4. **Изменения.** Чем чаще они происходят в компании, тем больше политики.
5. **Решения.** Расплывчатые и несогласованные решения, долгосрочные стратегические планы часто приводят к политическим играм.

Учитывать эти факторы необходимо, если руководитель компании заботится об эффективности ее деятельности. В этой связи в компании необходима разработка **политических стратегий и тактик** приобретения власти. Вот как могут выглядеть политические стратегии и тактики в современных организациях.

#### **Политические стратегии:**

- сохранить ограниченную коммуникацию;
- всегда стараться проявлять уверенность;
- контролировать доступ к разного рода информации различным людям;
- создать образ «незаменимости»;
- амбициозные цели и настойчивость в их достижении;
- постоянное саморазвитие;
- обилие фактов и аргументации для подтверждения своей точки зрения;
- неразглашение (ограничение) своих намерений;

- гибкость в процессе изменений;
- готовность уступать;
- изоляция от мелких конфликтов;
- личный имидж;
- доступность (ограниченная), возможность обратиться за советом;
- умение создать здоровую конкуренцию в команде подчиненных;
- умелое использование кадрового резерва в процессе стратегических замен;
- управление командой с целью выявления и нейтрализации возможных оппозиций и создания выигрышной коалиции.

#### **Политические тактики:**

- давление (угрозы, шантаж);
- апелляция к руководству в процессе постановки задачи для выполнения;
- обмен. Вознаграждение за оказанную услугу;
- коалиция. Получение поддержки других людей;
- эмоциональное расположение;
- рациональное убеждение;
- умение вдохновить;
- экспертное консультирование.

Организационный феномен власти ассоциируется, как правило, с жесткими требованиями руководителя компании. Требованиями, которым необходимо подчиняться. Личная власть руководителя проявляется через использование различных ресурсов, например, социально-психологических, административных, экономических. Эти ресурсы являются мотивационными факторами, которые оказывают влияние на поведение сотрудников как в виде добровольного подчинения требованиям руководителя, так и в виде вынужденного подчинения.

## **Раздел 2. Основные подходы к изучению лидерства**

### **2.1. Понятие лидерства**

*«Если ты хочешь построить корабль,  
не надо созывать людей, чтобы все спланировать,  
разделить их работу, достать инструменты и рубить деревья.  
Надо заразить их стремлением к бесконечному морю.  
Тогда они сами построят корабль».*

**А. Сент-Экзюпери «Маленький принц»**

Понятия «Власть и лидерство» неразделимы. Однако руководитель, обладающий

формальной властью, не всегда является лидером. И далеко не все лидеры являются руководителями. Эффективно использовать власть в организации без лидера невозможно. Именно поэтому в современном бизнесе роли лидера придается особо важное значение.

Условия жесткой рыночной конкуренции заставляют компании очень активно и быстро приспосабливаться к стремительно меняющимся запросам клиентов. Компания должна быть гибкой, способной к изменениям. А изменения, как известно, вызывают у человека состояние стресса и тревоги. Именно здесь и необходима опора — лидер, способный «сдерживать» беспокойство и вдохновлять на победы.

Кого можно назвать лидером? Какими качествами и компетенциями он обладает? Врожденной или приобретенной является эта характеристика? Существует множество определений лидерства.

Согласно теории "целевого поведения" (path-goal theory — М.Г. Эванс), степень проявления внимания лидером определяет осознание последователями будущего поощрения, а степень инициирования структуры лидером определяет осознание подчиненными того, какое именно поведение будет поощрено. Близкая к ней "Мотивационная теория" (Р.Л. Хау, Б.Т. Басе) понимала лидерство как попытку изменения поведения членов группы через изменение их мотивации. Ф.Е. Фидлер считал, что "лидерское поведение" зависит от требований конкретной ситуации. Например, "ориентированный на работу" лидер будет эффективным в крайних ситуациях (слишком легкая или слишком тяжелая работа). Лидер же, ориентированный "на взаимоотношения", обычно эффективен при решении "умеренных", как бы "промежуточных" проблем.

**Лидерство** — это попытка руководителя, используя разные источники власти и свой собственный набор навыков, повлиять на группу людей и направить их усилия для достижения общей цели.

Изучению лидерства посвящены многочисленные научные труды. Важно понимать, что сегодня отношение к тем или иным теориям полно противоречий. В задачи данного курса входит знакомство с основными концепциями и подходами в области изучения лидерства, фиксация на их «плюсах» и «минусах».

## 2.2. Подходы в изучении лидерства

Итак, существует три подхода в теории изучения лидерства: *личный, поведенческий и ситуационный*.

### 2.2.1. Личностный подход

Личностный подход как самый ранний этап изучения вопросов лидерства основывается на анализе качеств, необходимых руководителю-лидеру для эффективного управления. Согласно личностному подходу, лидеры имеют какой-то уникальный набор достаточно

устойчивых и не изменяющихся со временем качеств, отличающих их от «нелидеров». Так, в свое время родилась «Теория лидерских качеств». В частности, американский исследователь **Тид** в **1935 г.** опубликовал книгу «Искусство лидерства», в которой составил следующий перечень наиболее существенных качеств лидера:

- физическая и эмоциональная выносливость;
- понимание назначения организации и направления ее деятельности;
- энтузиазм;
- дружелюбие, приязнь и расположение других;
- порядочность.

Сторонники личностного подхода выявили немалое количество лидерских качеств. **Р. Стогдилл (1948 г.)** считал, что к ним относятся:

- ум и интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

А вот **Уоррену Беннису** принадлежат исследования лидерства в рамках *сравнительных характеристик* менеджера и лидера. Три составляющих лидерства Беннис определил так:

- направляющий образ;
- страсть;
- цельность.

Предложенная Беннисом сравнительная таблица на рис. 2 демонстрирует некоторые отличительные черты лидерства.

Согласно Беннису, функции менеджера явно отличаются от функций лидера. Беннис ставит *образное руководство* во главу угла и подчеркивает различие между лидером и менеджером. Образное руководство как ведущее качество лидера означает умение создавать перспективные образы будущего компании и вдохновлять людей и заставлять поверить их в эти образы и устремиться к ним. Некоторые исследователи лидерства считают, что Беннис недооценивает роль хорошего менеджера в жизни организации. Ведь большинству менеджеров сегодня приходится исполнять обе роли: и харизматическую, и архитектурную. В харизматической роли лидер рисует лучшее будущее и воодушевляет людей. Эффективные харизматичные лидеры затрагивают людей за живое, влияют на их эмоции. А вот в архитектурной роли лидер обращается к вопросам, связанным со структурой компании и системами контроля и процесса. Для реализации своего видения компании руководитель должен адаптировать ее систему

мотивации и контроля для поощрения желаемого отношения и поведения, а также дополнить структуру компании, чтобы воплотить ценности, стоящие за идеологией компании.

Менеджер	Лидер
1. Применяет	1. Придумывает новое
2. Заимствует	2. Вводит
3. Поддерживает	3. Разрабатывает
4. Ориентируется на системы и структуры	4. Ориентируется на людей
5. Полагается на контроль	5. Внушает доверие
6. Перспективы краткосрочные	6. Перспективы долгосрочные
7. Основные вопросы «Как?» и «Когда?»	7. Основной вопрос «Почему?»
8. Цель: итог	8. Цель: горизонт
9. Имитирует	9. Порождает
10. Принимает как должное статус-кво	10. Бросает вызов статусу-кво
11. Хороший классический солдат	11. Сам себе хозяин
12. Делает все правильно	12. Делает все правильным

**Рис. 2. Сравнительная таблица Бенниса «Менеджер и лидер»**

Если сравнить качества лидера, предложенные Тидом, Беннисом, Стогдиллом, то можно увидеть, что они не просто отличаются, а порой вступают в противоречие между собой. Оказывается, что примерно одинаково успешные лидеры могут обладать разными и даже взаимоисключающими друг друга качествами. Кроме того, составленный исследователями список желательных качеств эффективного лидера чересчур длинный: на практике ни один человек не обладает их полным набором. Иначе говоря, в конце второй мировой войны надежда на то, что удастся провести «инвентаризацию» лидерских качеств и на ее основе подобрать лидеров, была не оправдана. Однако личностный подход положил начало дальнейшим исследованиям в этой области.

## 2.2.2. Поведенческий подход

### 2.2.2.1. Понятие лидерского стиля

Концепции, основанные на поведенческом подходе, рассматривают лидерство как **набор образцов** привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью влияния на них и побуждения к достижению целей организации.

К наиболее известным концепциям поведенческого подхода относятся три стиля лидерства по К. Левину, исследования университета штата Огайо (США), исследования Мичиганского университета (США), "Управленческая решетка менеджмента" Р. Блейка и Дж. Моутон, четыре системы лидерства по Р. Лайкерту, концепция вознаграждения и наказания.

Что такое лидерский стиль? В Древней Греции слово «стиль» означало заостренный стержень для письма на восковых дощечках. В дальнейшем понятие «стиль» совпало с термином «почерк», поскольку в почерке (стиле) проявляется *индивидуальность* человека, особенности группы людей (команды), черты той или иной системы.

**Стиль** — это проявление индивидуальности.

**Лидерский стиль** — это модель поведения руководителя, используемая с целью влияния на группу людей и направления их усилий для достижения общей цели.

Для ученых были и остаются такие проблемы, как методы исследования стиля и его влияние на результаты работы. Практиков интересовала и интересует проблема эффективности и одновременно неэффективности стиля — каким образом стиль влияет на людей, их отношения, труд и его результаты.

### 2.2.2.2. Типы лидерских стилей

Одним из первых описание стилей лидерства дал немецкий психолог **Курт Левин (1890-1947)**, выделивший *авторитарный, демократический и пассивный* стили. Для выявления факторов, влияющих на групповую деятельность, он создал две экспериментальные группы. Группы состояли из детей 10-12 лет, делающих театральные маски. Руководителем в группах был один и тот же экспериментатор, использовавший два стиля — авторитарный и демократический. Выяснилось, что эти стили по-разному оказывали влияние на атмосферу в группах, самочувствие, настроение ребят и результативность их работы. В дальнейшем руководитель использовал либерально-попустительский стиль, который оказался самым неэффективным.

Эксперимент позволил Левину сделать следующие выводы:

- **«Вне руководителя».** Существует множество возможных методов воздействия на людей. Кроме прямого воздействия можно задействовать любые косвенные источники, например, других сотрудников, пользующихся авторитетом у группы. Владение этим полем — одна из задач профессиональной деятельности

руководителя.

- **«Стилевая бедность».** Нежелательная болезнь в этой профессии. Стиль руководителя складывается с двух сторон: со стороны особенностей личности руководителя и со стороны специфики группы (коллектива). В стиле своеобразно находят отражение потребности управляемого объекта, поэтому важно уловить их в используемых формах и методах.
- **Не существует хороших и плохих стилей управления.** Каждый стиль применительно к данным условиям, ситуации или объекту имеет свои плюсы и минусы. Соотношение между ними весьма важно для результатов управления.

Таким образом, Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, неоригинальность при выполнении работы, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение подчиненных. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объеме работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение.

Более поздние исследования не подтвердили выводы о том, что авторитарное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

### 2.2.2.3. Стили лидерства

#### Авторитарный стиль

Исторически первым и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль. Суть его состоит в отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать. Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и в конечном счете влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он, как известно, во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Применение авторитарного стиля по отношению к работникам хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в

человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Авторитарный	Либеральный	Демократический
<b>Природа стиля</b>		
<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера</p> <p>Прерогатива в установлении целей и выборе средств их достижения</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p> <p>Воздействие лидера на потребности подчиненных низших уровней</p> <p>Применение угроз и оказание психологического давления на подчиненных</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера</p> <p>Принятие решений отдельно по всем уровням управления с привлечением исполнителей</p> <p>Коммуникация активно осуществляется в двух направлениях</p> <p>Воздействие лидера на потребности подчиненных более высокого уровня</p> <p>Обеспечение лидером нормальных условий для работы подчиненных</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и самоотстранение о власти в пользу группы</p> <p>Предоставление группе возможности самоуправления</p> <p>Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе</p> <p>Недостаточная требовательность к нарушителям дисциплины, к неисполнительности, к низкой квалификации</p> <p>Лидер находится под влиянием подчиненных</p>
<b>Сильные стороны</b>		
<p>Приверженность оперативности и порядку, возможность предсказания результатов, организованность</p>	<p>Усиление мотивации работы персонала посредством его участия в управлении</p>	<p>Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера</p>
<b>Слабые стороны</b>		
<p>Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы</p>	<p>Реализация демократического стиля требует продолжительного времени</p>	<p>Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства</p>

**Рис. 3. Лидерские стили**

Концептуальной основой авторитарного стиля руководства является «Теория X» **Дугласа Мак-Грегора (1960)**, излагающая взгляды Ф.Тейлора на работника индустриальной эпохи.

## Согласно теории «X»:

### «Человеческое существо как дикое животное» (традиционный подход к управлению)

- *люди не любят работать;*
- *людей надо контролировать и направлять;*
- *людям необходима безопасность;*
- *к работе мотивирует угроза и наказание;*
- *люди избегают ответственности;*
- *у людей нет амбиций;*
- *люди не используют в работе воображение.*

В соответствии с теорией «X» среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому большинство людей требуется принуждать к труду различными методами, вплоть до наказаний, к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их.

Однако Мак-Грегор считал, что подобное поведение вызвано не столько свойствами человеческой природы, сколько теми внешними условиями, при которых людям приходилось жить и трудиться. А они до середины XX века были весьма далеки от идеала даже в наиболее развитых странах. На предприятиях зачастую преобладал тяжелый малоквалифицированный физический труд, поэтому нельзя было ожидать иного отношения людей к работе. Несомненно, авторитарный стиль управления эффективен в ОПРЕДЕЛЕННЫХ ситуациях. Но в каких именно — будет рассказано в дальнейшей главе «Ситуационное лидерство».

## Демократический стиль

Характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них интересным, а успех служит вознаграждением.

Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает их в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе идей организации.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее что-то новое, какой-то элемент творчества. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы

приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы выгоды, которую могут получить сотрудники.

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не обращая особого внимания на мелочи.

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

### **Согласно «Теории Y» Мак-Грегора:**

#### **«Человек — существо, способное к самореализации»**

- *люди считают работу естественным состоянием;*
- *люди реагируют не только на контроль и принуждение, но и на признание и поощрение;*
- *люди способствуют достижению целей организации в зависимости от предложенных наград;*
- *люди самовыражаются в работе;*
- *при определенных условиях люди охотно берут на себя ответственность;*
- *людям свойственно стремление к креативности и инновациям.*

Труд становится столь же естественным, как игра или отдых, поэтому даже простому человеку присуще чувство причастности к работе, которая при соответствующих условиях может и должна служить источником удовлетворения, а вовсе не наказанием, которое нужно стараться избегать. Ее добровольное выполнение делает ненужным принуждение и внешний контроль, ибо человек может управлять своей деятельностью самостоятельно, направляя ее на достижение поставленной цели. Последняя сама по себе становится наградой за приложенные усилия.

Как считал Мак-Грегор, нормальный человек в обычных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее; стремление же избежать ее, недостаток честолюбия, беспокойство о личной безопасности являются лишь следствием влияния окружающей действительности, а не спецификой человеческой природы.

### **Либеральный стиль**

Когда речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к своей работе, то наиболее предпочтителен либеральный стиль руководства. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила и задает границы решения. Сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. И, в случае сомнений и разногласий исполнителей, принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет и обучает их.

Подчиненные, избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Несмотря на то, что выводы Левина основывались на данных полевых исследований, его классификация не получила широкого распространения, поскольку стили лидерства не увязывались с природой задания, которое выполняла группа, и слабо учитывались отношения между ее членами. Предложенные им формы представляют интерес лишь с позиции общественного устройства, а отнюдь не как руководство к действию.

#### 2.2.2.4. Исследования Ренсиса Лайкерта

Исследованиям **Ренсиса Лайкерта** принадлежит система *4 менеджмента*, то есть четыре стиля руководства:

- *эксплуаторско-автократический*;
- *благожелательно-автократический*;
- *консультативный (партисипативный)*;
- *групповой*.

Для оценки эффективности каждого из стилей Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение, определяемое на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя.

ЛАК = сумма либеральных элементов поведения/сумма авторитарных элементов поведения

Видимые причинно-следственные связи, по мнению Лайкерта, из-за задержки в проявлении привходящих переменных на величину временного лага (промежутка) могут привести к ошибочным заключениям высшего руководства. Лайкерт выделил *три типа переменных*, влияющих на взаимосвязь между лидерством и эффективностью

деятельности в сложных организациях:

- **каузальные** — определяющие направление развития и результаты деятельности фирмы, находящиеся под контролем менеджмента;
- **привходящие** — отражающие внутренние взаимосвязи, например цели, лояльность, отношения, установки, восприятие, мотивации;
- **конечного результата** — отражающие результаты деятельности организации, например, производительность, услуги, цена, качество, доход.

Так, если прямой причинно-следственной связи, например, между стилем лидерства и доходом нет, то следует учитывать влияние привходящих переменных и некоторого временного лага.

Утверждения Лайкерта об оптимальной эффективности лидерства по системе 4 менеджмента во всех случаях не доказаны. Несправедливым это положение считается для организаций, далеких от совершенства по качеству персонала и системам поддержки, которые не позволяют использовать партисипативный стиль без некоторой доли директивности.

Более того, последующие исследования позволили выявить дополнительные зависимости коэффициента от ряда следующих условий:

- **времени рабочего дня.** Наилучшего значения коэффициента можно добиться в утренние часы при наименьшей усталости;
- **уровня интеллигентности собеседника.** По мере его повышения увеличивается значение коэффициента, однако особо высокая интеллигентность собеседника, толкающая руководителя к излишне уступчивому, или, наоборот, авторитарному подходу, может дать отрицательный эффект;
- **от величины руководимой группы.** Оптимальная — не менее 10, максимальная — 24;
- **от возраста.** Особенно трудно управляемые сотрудники до 22 и с 45 до 55 лет;
- **от пола.** Констатируется более низкий коэффициент у женщин, управляющих женщинами, чем у мужчин, управляющих мужчинами. Наилучший коэффициент у руководителей смешанных групп, включающих не менее двух представителей другого пола.

### 2.2.2.5. Управленческая решетка Блейка-Моутон

В начале 80-х годов появилась концепция «Управленческой решетки», созданная американскими психологами **Робертом Блейком и Джейн Моутон**. Эффективность стиля руководства, согласно концепции Блейка-Моутон, определяется двумя критериями: «забота о человеке» и «забота о производстве».



**Рис. 4. Управленческая решетка Блейка-Моутон**

**1.1 Обедненное управление.** Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

**1.9 Дом отдыха.** Руководитель сосредотачивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

**9.1 Авторитет — подчинение.** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

**5.5 Организация.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую организацию.

**9.9 Команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. И это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую

эффективность.

В бизнесе стиль руководителя часто колеблется между стилями 1.9 (управление отношениями) и 9.1 (управление на основе производственных задач). Блейк и Моутон исходили в своем учении из того, что самым эффективным стилем руководства является поведение в стиле 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но при этом считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют приблизиться к стилю 9.9, тем самым повышается и эффективность своей работы.

### 2.2.2.6. Исследования Мичиганского университета и университета Огайо

К изучению поведения лидеров относятся серии исследований в университете штата Огайо (**Ohio State University**), в которых ученые пытались определить характеристики поведения лидеров. На материале наблюдений за 2000 лидеров были выделены 150 форм поведения и составлена «Анкета по описанию поведения лидеров», которая предлагалась для заполнения сотрудникам различных компаний. Сотни людей откликнулись на предложение заполнить анкету. Полученные результаты позволили разделить поведение лидеров на две категории, позже названные *внимательным и иницирующим* поведением.

- **Внимательное поведение** показывает, насколько чутко лидер относится к подчиненным, насколько уважает их мнения и чувства и в какой степени ему удается добиться взаимного доверия.
- **Иницирующее поведение** показывает, насколько лидер ориентирован на выполнение заданий и склонен направлять деятельность подчиненных на достижение корпоративных целей. Этот тип лидерства предполагает жесткое руководство, контроль, детальное планирование и составление расписания и графика работы подчиненных.

Хотя многие лидеры используют оба типа поведения, две указанные поведенческие категории независимы друг от друга. Иными словами, лидер может проявлять в значительной или незначительной степени формы поведения, принадлежащие разным категориям. Кроме того, лидер способен демонстрировать выраженное внимательное поведение и в незначительной степени использовать иницирующее поведение, либо наоборот. Как показывают исследования, каждая из четырех комбинаций стилей лидерства может быть эффективной.

В исследовательском центре **Мичиганского университета** в результате проведенных исследований также были выявлены два фактора:

- 1) **Ориентация на работников** (employee — oriented), то есть такой стиль поведения,

- 2) который показывает, что руководитель понимает интересы подчиненных, уважает их индивидуальность и принимает во внимание их потребности.
- 3) **Ориентация на производство** (production — oriented), при которой основное внимание уделяется производственным и техническим аспектам работы.

Параметры, выявленные в обоих университетах, схожи, хотя «ориентация на работников» представляется несколько более широким понятием, чем «внимательность», а «ориентация на производство» — более объемным, чем «введение структуры». В обоих случаях эти параметры должны рассматриваться как независимые, а не как противоположные точки некоторого континуума. Руководитель может иметь высокую оценку по обоим критериям. Основным методом измерения этих оценок было анкетирование: один набор вопросов был составлен для подчиненных, а другой — для самого руководителя. Следовательно, значения этих параметров отражают восприятие и установки как тех, так и других.

Сегодня идет серьезная полемика по поводу взаимосвязи между классификацией К. Левина и выводами, полученными в университетах штатов Огайо и Мичиган. Например, анкета, использованная для измерения «внимательности» (особенно более поздние ее варианты), включает вопросы, относящиеся к участию в процессе принятия решения. Так что «внимательность» и «демократичное поведение» оказываются взаимосвязанными. Тем не менее, руководитель может иметь высокую оценку по «внимательности» и в то же время, по классификации Левина, быть автократом (пусть благожелательным). Точно так же руководитель может иметь высокую оценку по параметру «введение структуры» и, тем не менее, следовать демократической модели поведения, поскольку такая оценка не связана с привлечением подчиненных к участию в решениях, затрагивающих их интересы. Расплывчатость определений и отсутствие общепризнанных методов измерения приводят к большой путанице в результатах данных исследований.

В теориях поведенческого подхода не учитывались факторы, описывающие потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды. И это стало толчком для новых исследований, в результате чего теории по лидерству приняли новое направление.

## 2.2.3. Ситуационный подход в теориях изучения лидерства.

### 2.2.3.1. Модель Ф. Фидлера

Главная идея ситуационного подхода заключается в том, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход исследует взаимодействие и влияние различных факторов на поведение лидера. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды.

Ситуационное лидерство предполагает взаимодействие и влияние различных факторов на поведение лидера.

Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды.

К основным концепциям ситуационного подхода относятся модель лидерского поведения Танненбаума — Шмидта; модель ситуационного лидерства Поля Херси и Кена Бланшара; модель ситуационного лидерства Фидлера и др.

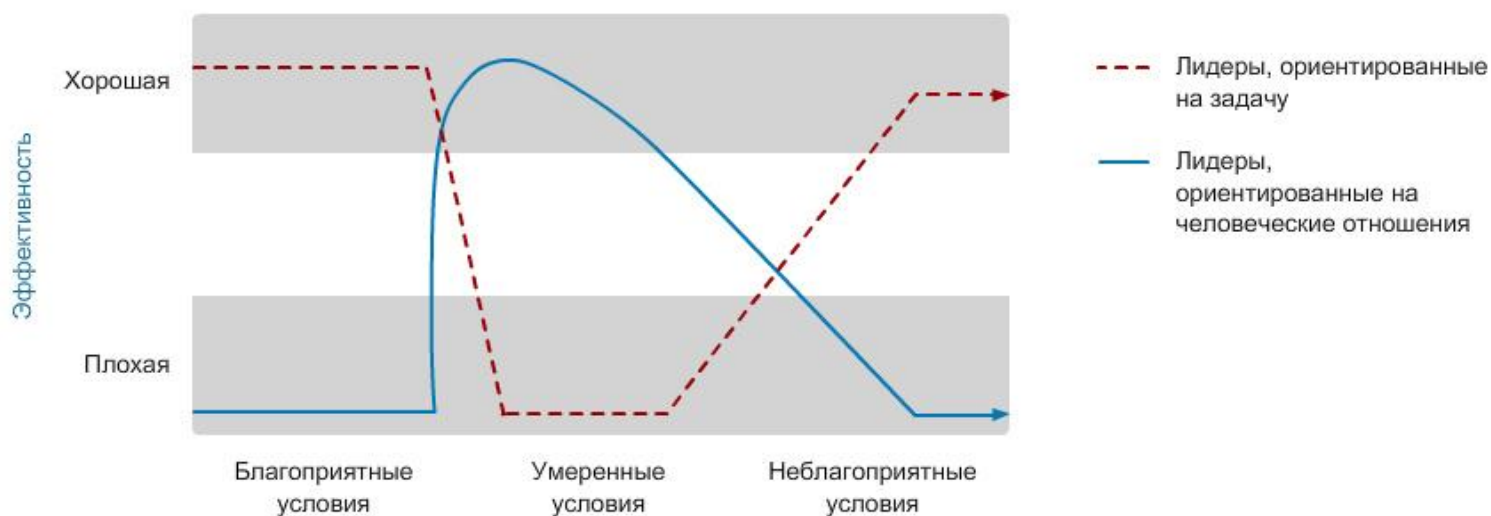
Ситуационная модель руководства американского профессора **Фреда Фидлера (1967)** (Fiedler leadership model) явилась важным вкладом в развитие теории о лидерстве, так как он сосредоточил внимание на *ситуации* и выявил *три фактора*, влияющие на поведение руководителя.

Согласно утверждению Фидлера, базовый стиль лидерства, присущий каждому человеку, представляет собой ключевой фактор его успеха как лидера. Поэтому Фидлер и начал свои исследования с того, что попытался определить и понять этот базовый стиль лидерства. Фидлер считал, что каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, при этом стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. По мнению Фреда Фидлера, руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, не способен, поэтому его нужно, исходя из ситуации и стоящей задачи, помещать в те условия, где он сможет лучшим образом себя проявить. После того, как базовый стиль руководства определен, необходимо удостовериться в том, что лидер соответствует имеющейся ситуации.

Фидлер выделил три ситуационных фактора:

- **Отношение между руководителями и членами коллектива.** Подразумевает лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей;
- **Структура задачи.** Подразумевает привычность задачи, четкость и формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;
- **Должностные полномочия.** Это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Так, когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на них легко воздействовать, в противоположном случае, когда все плохо, руководителю лучше использовать инструментальный стиль, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность их контроля.



**Рис. 5. Выводы, сделанные на основе модели Фидлера**

Стиль руководства, ориентированный на поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными. Такой стиль, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Ситуационные переменные, предложенные Фидлером, достаточно сложны для практического применения. На практике не всегда легко определить, насколько комфортны отношения между лидером и последователями, насколько структурирована задача и сильны полномочия лидера в контексте.

И, тем не менее, Фидлер заложил основу для ситуационного подхода к управлению.

### **2.2.3.2. Ситуационный подход в теориях изучения лидерства. Модель «Путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса**

Одним из наиболее авторитетных подходов к проблеме лидерства принято считать модель ситуационного подхода «Путь-цель» (path-goal theory) **Теренса Митчела** и **Роберта Хауса**. Суть этой модели заключается в том, что руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей. Он изыскивает возможности к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей легкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчиненных от

достигнутого результата. Способы влияния руководителя на подчиненных для достижения цели — это:

- *разъяснение того, что ожидается от подчиненного;*
- *оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;*
- *направление усилий подчиненных на достижение цели;*
- *формирование у подчиненных таких потребностей, которые могут быть удовлетворены;*
- *удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.*

В модели «путь-цель» рассматривается ряд стилей руководства:

**Стиль поддержки** — аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Общение руководителя с подчиненными «на равных» просто и дружелюбно.

**Инструментальный стиль** — аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчиненные получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их четкого исполнения.

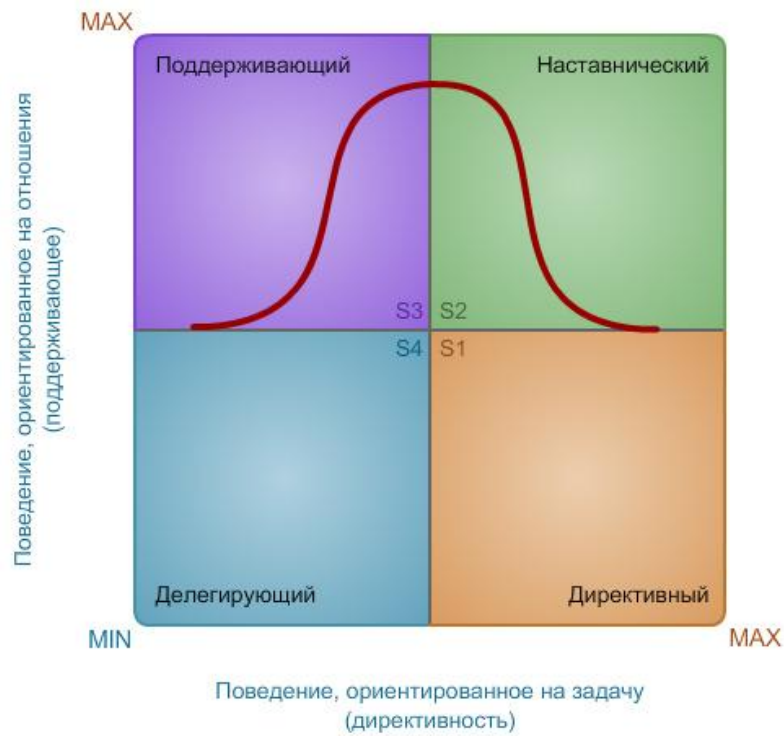
**Стиль, поощряющий участие** — руководитель делится информацией с подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.

**Стиль, ориентированный на достижения** — характеризуется постановкой перед подчиненными напряженной цели. Руководитель требует от подчиненных работать в полную силу их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам.

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчиненными, зависят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчиненных имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме — предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления.

### 2.2.3.3. Модель П. Херси и К.Бланшара

Модель ситуационного лидерства **Поля Херси** и **Кена Бланшара** очевидно демонстрирует, что наиболее эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач. Причем зрелость исполнителей зависит от конкретной задачи и определяется руководителем.



**Рис. 6. Эффективность стилей лидерства**

Согласно матрице (рис. 6) — S1, S2, S3, S4 означают стиль лидерства.

Стиль лидерства	Действия лидера	Принятие решения
<b>S1 Директивный</b>	Подробно инструктирует, внимательно проверяет	Лидер
<b>S2 Наставнический</b>	Объясняет свои решения, дает возможность прояснить ситуацию	Лидер. После совместного обсуждения и/или объяснения
<b>S3 Поддерживающий</b>	Делится идеями, способствует принятию решения	Лидер / последователи при поддержке лидера
<b>S4 Делегирующий</b>	Предлагает другим ответственность за решения и их выполнение	Последователи

**Рис. 7. Характеристика действий и особенностей принятия решений в зависимости от стиля лидерства**

Каждому стилю лидерства, согласно ситуационной модели, соответствует уровень готовности сотрудников:

**R1, R2, R3, R4**

Уровень готовности сотрудников измеряется уровнем компетентности и уровнем настроя.

**Компетентность** — это знания, навыки, опыт, необходимые для выполнения задачи. Знания также можно разделить на общие и узкоспециальные.

**Настрой** — это мотивация сотрудника и его уверенность.

Таким образом, компетентность и настрой у различных сотрудников в различных ситуациях разный. И, в зависимости от того, на каком уровне компетентности и настроя находится подчиненный, задача лидера — применить к нему соответствующие лидерские действия.

Для того, чтобы эффективно применять модель ситуационного лидерства в работе, руководители должны достаточно хорошо знать свой персонал, чтобы распознавать и применять его постоянно меняющиеся способности и требования. Необходимо помнить, что по истечении определенного времени подчиненные развивают как индивидуально, так и в группах свой способ поведения и действий (например, нормы, обычаи).

Уровень готовности сотрудника	Уровень компетентности	Уровень настроя	Применяемый стиль лидерства
R1	Низкая	Средний - высокий	S1
R2	Низкая - средняя	Низкий - средний	S2
R3	Средняя - высокая	Средний - высокий	S3
R4	Высокая	Высокий	S4

**Рис. 8. Стили лидерства и готовность сотрудников**

Хотя руководитель может использовать определенный стиль при работе с группой, ему довольно часто приходится использовать другой стиль при работе с отдельными подчиненными, поскольку они находятся на разных уровнях готовности. В обоих случаях, независимо от того, работает ли он с индивидуумом или с группой, изменения стилей лидерства должны происходить постепенно. Этот процесс по характеру не может быть резким, революционным, а должен быть эволюционным: создавать постепенные изменения развития, результаты планируемого роста, обоюдное доверие и уважение.

### 2.2.3.4. Модель Врума-Йеттона

В предложенной Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном модели принятия решений руководителем (*leader — participation model*) имеется *пять стилей*, или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решений. Это:

- *руководитель сам принимает решения, используя имеющуюся информацию;*
- *руководитель принимает решения на основе информации, предоставленной подчиненными, сообщая им или нет о сути проблемы;*
- *руководитель излагает проблему подчиненным, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение;*
- *руководитель представляет проблему группе подчиненных, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение;*
- *руководитель излагает проблему группе подчиненных, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.*

При этом для оценки ситуации используется **ряд критериев**, на основе которых составляется древо целей. В числе критериев следующие:

- *значения качества решения;*
- *наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения;*
- *степень структурированности проблемы;*
- *согласие подчиненных с целями фирмы и их желанием участвовать в выполнении решения;*
- *уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчиненных;*
- *заинтересованность сотрудников в достижении цели;*
- *степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.*

Модель, предложенная Врумом и Йеттоном (а позже пересмотренная Врумом и Джейго) оказалась чересчур сложна для того, чтобы регулярно пользоваться ей на практике. Однако Врум и его коллеги дали возможность лучше понять сущность ситуационных переменных, которые следует рассматривать при выборе того или иного стиля лидерства.

И, несмотря на то, что ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства согласно ситуации, сегодня не вызывает сомнений. Все вышеописанные модели ситуационного стиля руководства, обращая главное внимание на воздействие

внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. С точки зрения экономики организации, наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научного положения к практике управления в зависимости от сложности ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Однако, применяя ситуационный подход в управлении, компания обеспечивает соответствие между внутренней и внешней средой организации только на короткий период времени. Установить же такое соответствие на длительный период можно с помощью стратегического планирования. Использование этих двух методов является современным направлением в развитии менеджмента.

## Раздел 3. Современные проблемы лидерства

### 3.1. Современные проблемы лидерства

Одним из важнейших достижений современной теории лидерства является понимание того, что лидерство в наши дни принципиально **ситуационно**. Новые исследования рассматривают поведенческие проявления желаемых черт в контексте. Иными словами, черты характера сами по себе менее важны, чем то, к чему они приводят. Новые подходы в теории лидерства изучают то, как некоторые люди — настоящие лидеры — силой своего характера производят потрясающий эффект на своих последователей: каким образом эти лидеры влияют на мировоззрение сотрудников компании, определяя ценности, изменяя корпоративную культуру и создавая приверженность миссии, целям и стратегии компании. Новые подходы позволяют раскрыть «тайну» лидерства. Здесь огромное внимание уделяется *контекстуальным и культурологическим* изменениям, которые являются неотъемлемой частью динамики лидерства. Мы знаем, что лидеры не работают в вакууме, на них влияют окружение и их подчиненные. Каждая личность состоит из специфического сочетания черт характера. Эти черты характера проявляются через определенные модели поведения, которые мы можем назвать **компетенцией**.

Например, о человеке говорят, что он самоуверен, в случае, когда он уверен в себе. Однако человек может вести себя самоуверенно не потому, что это его качество, а потому, что он демонстрирует такую модель поведения благодаря предыдущим достижениям и поэтому смело берется за дело. А значит — он самоуверен. При этом если данный человек попадет в ситуацию, где у него не было накоплено предыдущего позитивного опыта, то вовсе необязательно, что он будет вести себя так же самоуверенно, как и в предыдущем случае. В определенных ситуациях определенный набор навыков повышает эффективность руководства. И задача лидера — **развивать** набор навыков, которые могут пригодиться как можно в большем количестве случаев.



**Рис. 9. Круг навыков**

Таким образом, научные исследования перешли от подхода, основанного на универсальных чертах, к **модели способностей**:

- **личные навыки:** мотивация, уверенность в себе, энергия и личная эффективность;
- **социальные навыки:** влияние, политическая осведомленность, сочувствие;
- **познавательные навыки:** концептуальное мышление и масштабное видение.

### 3.2. Эмоциональный интеллект и лидерство

Одним из важнейших открытий в области изучения лидерства на современном этапе является понятие «Эмоциональный интеллект» (emotional intelligence) — EQ. Эту важнейшую составляющую лидерства впервые обосновал Дениел Гоулман. Модель эмоционального лидерства, возможно, единственная из всех теорий менеджмента, которая опирается на открытия неврологии. Результаты, полученные в области изучения мозга, совершенно аргументировано помогают объяснить, почему настроение и поведение лидеров оказывает такое мощное воздействие на своих последователей. Вот как определяет основные составляющие эмоционального интеллекта Д. Гоулман:

**Личностные навыки:** эти способности определяют, как мы управляем собой.

#### Самосознание

- **эмоциональноесамосознание:** анализ собственных эмоций и осознание их

воздействия на нас; использование интуиции при принятии решений;

- *точная самооценка*: понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей;
- *уверенность в себе*: чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности.

### **Самоконтроль**

- *обуздание эмоций*: умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы;
- *открытость*: проявление честности и прямоты; надежность;
- *адаптивность*: гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий;
- *воля к победе*: настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества;
- *инициативность*: готовность к активным действиям и умение не упускать возможности;
- *оптимизм*: умение позитивно смотреть на вещи.

**Социальные навыки**: способность управлять своими отношениями с людьми.

### **Социальная чуткость:**

- *сопереживание*: умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам;
- *деловая осведомленность*: понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне;
- *предупредительность*: способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов и покупателей.

### **Управление отношениями:**

- *воодушевление*: умение вести за собой, рисуя захватывающую картину будущего;
- *влияние*: владение рядом тактик убеждения;
- *помощь в совершенствовании*: поощрение развития способностей других людей с помощью отзывов и наставлений;
- *содействие к изменениям*: способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления и вести работников в новом направлении;
- *урегулирование конфликтов*: разрешение разногласий;
- *укрепление личных взаимоотношений*: культивация и поддержание сети социальных связей;
- *командная работа и сотрудничество*: взаимодействие с другими работниками и создание команды.

**Эмоциональный интеллект — это:**

- понимание себя и своих эмоций;
- умение управлять собой и своими чувствами;
- умение понимать чувства и желания других людей;
- умение управлять чувствами и желаниями других людей.

**3.3. Резонансное лидерство**

При этом Д. Гоулман обосновывает в своем открытии, что лидерство может быть как *созидающим* (резонансным), так и *разрушающим* (диссонирующим). Именно от способностей эмоционального интеллекта зависит то, насколько созидательной будет роль лидера в команде.

**Резонансное лидерство**  
 Resonare — отдаваться эхом.  
 Два человека (или группа людей) настроены на одну эмоциональную волну, то есть чувствуют одно и то же.

Стиль лидерства	Как строится резонанс	Воздействие на климат в организации	Уместно использовать
<b>Идеалистический</b>	Лидер воодушевляет людей, рисуя им образ привлекательного будущего	Сильнейшее позитивное	Когда необходимо определить ясное направление движения
<b>Обучающий</b>	Лидер связывает желания людей с целями организации	Весьма позитивное	Когда необходимо помочь сотруднику улучшить производительность за счет развития способностей
<b>Товарищеский</b>	Лидер создает гармонию путем сближения людей	Позитивное	Когда необходимо «залечить» разлад в коллективе, мотивировать сотрудников
<b>Демократический</b>	Лидер оценивает вклад сотрудников в работу, вовлекая их в процесс	Позитивное	Когда необходимо добиться поддержки и единодушия от сотрудников

**Рис. 10. Резонансное лидерство**

**3.4. Эмоциональный интеллект и лидерство.**

**Диссонирующее лидерство**

### Диссонирующее лидерство

Диссонанс — созвучие, вызывающее ощущение несогласованности, неприятное для слуха.

Два человека или группа людей ощущают эмоциональное неудобство и чувствуют себя постоянно неуютно.

Стиль лидерства	Как строится резонанс	Воздействие на климат в организации	Уместно использовать
<b>Амбициозный</b>	Лидер стремится к достижению наиболее интересных задач	Часто негативное	Когда необходимо получить отличные результаты от команд квалифицированных сотрудников
<b>Авторитарный</b>	Лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных ситуациях	Крайне негативное	В кризисной ситуации, при управлении трудными сотрудниками или когда необходима реорганизация бизнеса

Рис. 11. Диссонирующее лидерство

## Модель самоуправляемого обучения Р. Бояциса

Именно поэтому навыки эмоционального интеллекта возможно и необходимо развивать. Согласно модели Ричарда Бояциса основу развития необходимых лидерских способностей составляет *самоуправляемое обучение*, которое включает в себя пять этапов, связанных с разрывом между желаемым и действительным (см. рис. 12).

### 3.5. Контекстный интеллект лидерства

Интересные исследования в области «тайны лидерства» провели профессора Harvard Business School **Энтони Майо** и **Нитин Нория** в рамках проекта Leadership Initiative. В результате исследований была выявлена роль «контекстного интеллекта» как ключевого фактора на пути к великим свершениям.

**Контекстный интеллект** - это способность улавливать зарождающиеся тенденции в бизнесе, верно их интерпретировать и умело использовать.

Благодаря открытию Энтони и Нория в области лидерства сегодня компании получают новую технологию поиска талантов внутри компании. Ведь зачастую, подбирая лидеров на ключевые позиции, мы принимаем во внимание лишь предыдущий опыт менеджера, его предыдущие достижения в проектах. Однако на практике сталкиваемся с тем, что успешные в одном контексте лидеры абсолютно неэффективны в ином. Несомненно, предыдущий опыт играет немаловажную роль. «Слишком просто упустить и прошлую

контекстную структуру успеха, и будущую. Может ли человек, добившийся успеха в одном контексте, быть столь же успешным в ином, новом контексте? Советы директоров склонны пренебрегать чрезвычайно важными контрдоказательствами и отдавать предпочтения «проверенному» таланту, часто забывая спросить: «Проверенному в каком контексте?» (По материалам Sean Silverthone. A. Mayo and N. Nahria: «What Great American Leaders Teach Us», апрель 2004 г.).

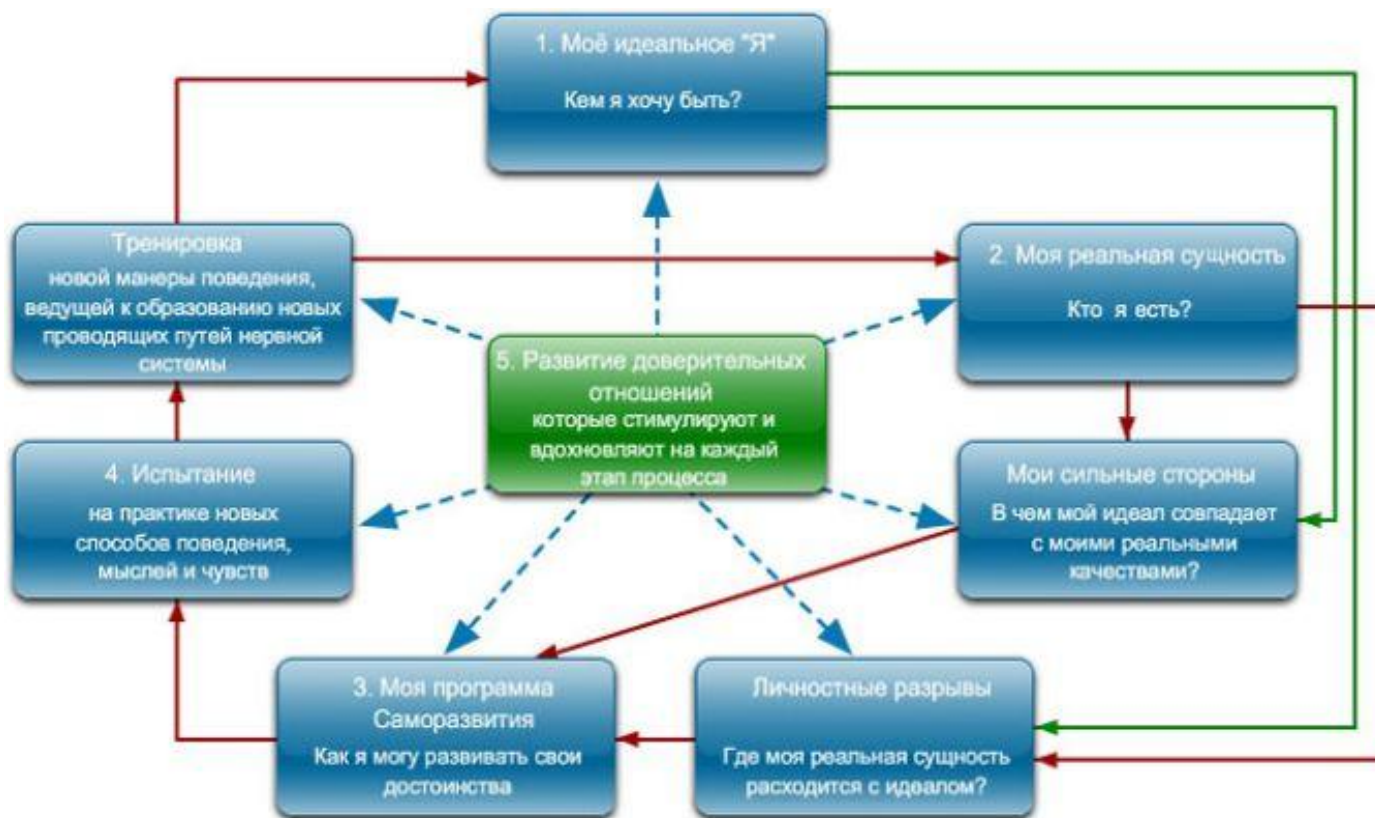


Рис. 12. Модель самоуправляемого обучения Р. Бояциса

### 3.6. Лидерство и харизма

В 2005 году профессор Вайзмен руководил исследованием, в котором было задействовано 200 участников в ходе FameLab — национального соревнования, целью которого было выявление новых имен в науке. Наиболее успешные в передаче своих эмоций были признаны лучшими. Одним из основных качеств этих людей была харизма. Согласно теории харизматичного лидерства подчиненные, наблюдая за поведением своих лидеров, приписывают им героические или, скажем, необычайные способности. Изучая эти «необычайные» способности, которые объединяют харизматических лидеров, (*charismatic leadership theory*), выявлено пять характеристик:

- видение (перспективное мышление);
- склонность к риску;
- чувствительность к ограничениям;

- *развитая эмпатия (чувствительность к окружению, к потребностям других людей);*
- *нестандартное поведение.*

Однако харизматичный лидер не является гарантией создания высокой производительности в организации. Появление таких лидеров опять-таки связано с контекстом, ситуацией. Обычно это ситуации неопределенности и кризиса. Также харизматичный лидер — это, как правило, руководитель высшего эшелона власти, потому как формулирование стратегической цели — это прерогатива именно высшего руководства. В этой связи человек, обладающий харизмой, вряд ли будет эффективным на уровне среднего и низшего звена. Привести в соответствие цели своего подразделения с общекорпоративными целями, как показывает практика, ему сложно.

### **3.7. Лидерство в глобальном контексте**

Сегодня, в эпоху глобального менеджмента, мы не можем оставить без внимания тот факт, что лидерству характерна специфическая культурная особенность. Национальная культура оказывает огромное влияние на стиль лидерства. И поэтому, в соответствии с принципами ситуационного подхода, лидеры должны учиться приспосабливать свой стиль к уникальным культурным аспектам той страны, в которой они работают. Сегодня знание особенностей национальных культур разных стран — важная компетенция современного лидера. Понимание составляющих культуры поможет лучше разобраться в различиях стилей руководства разных культур. В понимании культурных особенностей и стилей руководства могут помочь показатели, выделяющие культурные модели.

- **Окружение**

*контроль — гармония (контролировать ситуацию или быть в потоке, доверять процессу)*

*хорошее — плохое*

*определенное — неопределенное*

- **Доверие — недоверие**

*стремление к действию — быть — делать (хочу пойти поговорить — разговариваю)*

*внутренний — внешний*

- **Эмоции**

*экспрессивный — сдержанный*

- **Язык**

*высококонтекстуальный — низкоконтекстуальный*

- **Пространство**

*публичное — частное*

- **Взаимоотношения**

*индивидуалистский — коллективный*

*универсальный — частный*

*конкуренция — кооперация*

- **Власть**

*равенство — иерархия*

*ориентация на достижения — социальное положение*

- **Мышление**

*дедуктивное — индуктивное (от частного — к общему; от общего — к частному)*

*цельное — частное*

- **Время**

*монокроническое — полихроническое (пунктуальность, последовательность, жизнь по расписанию — непунктуальность, выполнение нескольких дел одновременно, без последовательности и расписания)*

*ориентация на прошлое — настоящее и будущее*

Таким образом, для того чтобы понять культурную модель, необходимо учитывать вышеперечисленные факторы.

В качестве примера на рис. 13 представлены две различные культурные модели, составленные с учетом выше предложенных факторов.

Таким образом, понимая культурную модель группы, лидер сможет наиболее органично использовать свою власть и выработанные навыки, чтобы влиять на группу: быть понятым и принятым.

### **3.8. Лидерство и доверие**

При множестве существующих доказательств природы лидерства самое важное – понимать, что лидерство – это процесс создания *доверия*. Какие бы стили, модели поведения не выбрал для себя лидер, важно одно: насколько ему доверяют последователи. Доверие невозможно измерить или потрогать. Оно либо есть, либо его нет. Доверие – это главный атрибут лидерства.

**Доверие** - убежденность в чьей-либо честности, порядочности; вера в искренность и добросовестность кого-нибудь (Толковый словарь Д.Н. Ушакова).

	Модель 1 Группа людей	Модель 2 Группа людей
Природа стиля	Предпочитают вначале видеть в человеке врага, относиться к нему с недоверием до тех пор, пока обстоятельства не проверят новичка до конца	Позитивное отношение к миру: все люди – братья
Стремление к действию	Проактивны, предпочитают действовать, а не надеяться на обстоятельства	Находятся в процессе жизни, доверяют потоку жизни и постоянно чувствуют себя под защитой и покровительством Высших сил
Эмоции	Сдержанны в проявлении эмоций, мало улыбаются, скупы на добрые слова	Активно проявляют свои чувства, часто улыбаются

**Рис. 13. Две различные культурные модели**

Характеристики доверия:

- *порядочность;*
- *компетентность;*
- *последовательность;*
- *лояльность;*
- *открытость.*

В организационных отношениях существует три типа доверия:

- 1) непосредственное доверие, то есть получение информации от лица, обращающегося к аудитории и рассказывающего о своих взглядах, намерениях, решениях. Чаще всего бывает во время публичных выступлений;
- 2) вторичное доверие, которое опирается на факты, доказательства, наблюдения и выводы, полученные другими людьми, в частности специалистами и экспертами в соответствующей области аргументации;
- 3) косвенное доверие, которое основывается на усилении собственной аргументации таким способом, чтобы путем более детальной разработки доводов добиться согласия аудитории с выдвигаемыми заключениями и решениями.

## Как сформировать доверие

- *Делайте ставки на сильные стороны людей, а не на слабые.*

Начните доверять людям, которые идут за вами, делать то, в чем они действительно хороши. Ваша цель заключается в том, чтобы помочь им достичь успеха, поэтому сначала определите, что будет им действительно на пользу и в чем они смогут лучше проявить себя.

- *Будьте готовы рисковать.*

Любое доверие чего-то стоит, и если мы собираемся создать возможность доверять людям, то можем сделать это, только в определенном смысле рискуя. Только рискуя, вы создаете бизнес MLM, а не кружок по интересам. Ведь если вы доверяете только себе — то и работать придется «самому с собой».

- *Стройте доверие постепенно.*

Здесь принципом является система «шаг за шагом». Помните, что вы выстраиваете доверие, а не пытаетесь обнаружить, насколько можете доверять.

- *Говорите правду.*

Честность — самая важная составляющая доверия, и поэтому ваши подчиненные не должны сомневаться в том, что вы говорите им правду.

- *Выражайте свою уверенность в людях и в их прогрессе.*

Возможность доверять вырастет, когда ее признают, а каждое признание дает дополнительный ресурс возможностям человека, с которым вы хотите построить доверительные отношения.

- *Если ваши последователи терпят неудачу, дайте им еще один шанс.*

Будьте очень осторожны, выражая недоверие, даже если вас подвели. Помните, что доверие — очень хрупкое растение. И никогда не говорите: «Я доверял тебе, а ты подвел меня», если заранее не сказали четко, что на карту поставлено доверие.

- *Не бойтесь говорить о своих чувствах.*

Недоверие чаще всего возникает там, где люди чего-то не знают или от них что-то скрывают. Подчиненные должны знать причины принятия тех или иных решений

- *Предоставляйте своим сотрудникам ту меру ответственности, которую заслуживает их надежность. И главное, давайте признание людям, заслуживающим доверия, и вознаграждайте их.*

Доверие подобно вере и создается постепенно. Это процесс. Его необходимо строить постоянно. Люди уходят из бизнеса, из компаний не потому, что плохи продукт или маркетинг. Они перестают доверять или лидеру, или компании.

Те же, чье доверие постоянно поддерживается мудрыми и доброжелательными лидерами, станут самыми преуспевающими людьми в бизнесе. И в этом сможет убедиться каждый.

## Глоссарий

### А

#### Адаптивность

тенденция функционирования целеустремленной системы, определяющаяся соответствием между ее целями и достигаемыми в процессе деятельности результатами (Петровский В. А.). Адаптивность выражается в согласовании целей и результатов. Различия в трактовке целей функционирования системы обуславливают разные варианты возможной адаптивной направленности: гомеостатический (адаптивный исход состоит в достижении равновесия), гедонистический (адаптивный исход — наслаждение, избегание страдания), прагматический (адаптивный исход — практическая польза, успех) и т.п.

### В

#### Власть

потенциальная возможность влиять на поведение людей, заставлять их делать то, что они не стали бы делать при других обстоятельствах, изменять ход событий, преодолевать сопротивление; потенциальная возможность мобилизовать ресурсы для реализации чего-либо без оглядки на любое организационное противодействие; соотношение господства и подчинения в отношениях между людьми. Власть является социально необходимым условием управления, сопровождается направленной передачей информации и реализуется в поведении.

#### Воля

свойство человеческой психики, проявляющееся в активной самодетерминации и саморегуляции человеком своей деятельности и поведения вопреки внешним и внутренним препятствиям, влияниям и воздействиям. Понятие воли возникло во времена античности и означало действие, лишённое стремления человека к нему. Как и два других основных понятия (разум и чувство), понятие «воля» в истории науки дифференцировалось.

### И

#### Интеллект

[лат. intellectus — разумение, понимание, постижение] — относительно устойчивая структура умственных способностей индивида. В ряде психологических концепций интеллект отождествляют с системой умственных операций, со стилем и стратегией решения проблем, с эффективностью индивидуального подхода к ситуации, требующего познавательной активности, с когнитивным стилем и др. В современной западной

психологии наиболее распространенным является понимание интеллекта как биопсихической адаптации к наличным обстоятельствам жизни (В. Штерн, Ж. Пиаже и др.).

## **К**

### Креативность

[лат. creatio — сотворение, создание] — уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности. Первоначально креативность рассматривалась как функция интеллекта, и уровень развития интеллекта отождествлялся с уровнем креативности. Впоследствии выяснилось, что уровень интеллекта коррелирует с креативностью до определенного предела, а слишком высокий интеллект препятствует креативности. В настоящее время креативность рассматривается как функция целостной личности, не сводимая только к интеллекту и зависящая от целого комплекса психологических характеристик. Таким образом, центральное место в изучении креативности занимает выявление личностных качеств, с которыми она связана.

## **Л**

### Лидерство

попытка руководителя, используя разные источники власти и свой собственный набор навыков, повлиять на группу людей и направить их усилия для достижения общей цели; отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

## **М**

### Мотивация

побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Термин мотивация, взятый в широком смысле, используется во всех областях знания, исследующих причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животных.

### Мышление

процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности. Выделяют следующие виды мышления: словесно-логическое, наглядно-образное, наглядно-действенное. Различают также мышление теоретическое и практическое, теоретическое и эмпирическое, логическое (аналитическое) и интуитивное, реалистическое и аутистическое (связанное с уходом от действительности во внутренние переживания), продуктивное и репродуктивное, произвольное и произвольное. Мышление часто разворачивается как процесс решения задачи, в которой выделяются условия и требования. Задача должна

быть не только понята субъектом, но и принята им, то есть соотносена с потребностно-мотивационной сферой. Мыслительная деятельность побуждается мотивами, которые являются не только условиями ее развертывания, но и факторами, влияющими на ее продуктивность. Мышление человека характеризуется единством осознанного и неосознанного. Большую роль в мыслительной деятельности играют эмоции, обеспечивающие управление поиском решения задач. Продуктом мышления могут быть цели последующих действий. Исследования целеобразования составляют важный раздел психологии мышления и личности. В контексте проблематики совместной деятельности и общения мышление изучается в структуре межличностных отношений. Мышление выступает как интерпретация реакций и движений другого человека, как трактовка результатов предметных действий человека и деятельности в целом, как понимание речевой продукции (устной и письменной) другого человека.

## **Н**

### Неадаптивность

тенденция функционирования целеустремленной системы, определяющаяся несоответствием между ее целями и достигаемыми в процессе деятельности результатами (Петровский В.А.). Неадаптивность означает существование противоречивых отношений между целью и результатами функционирования целеустремленной системы: например, намерения человека могут не совпадать с его действиями, замыслы — с их воплощением, побуждения к действию — с его итогами.

## **С**

### Самооценка

оценка личностью своих возможностей, качеств и места среди других людей. Относясь к ядру личности, самооценка является важным регулятором ее поведения. От самооценки зависят взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Тем самым самооценка влияет на эффективность деятельности человека и дальнейшее развитие его личности. Самооценка тесно связана с уровнем притязаний человека, то есть степенью трудности целей, которые он ставит перед собой. Расхождение между притязаниями и реальными возможностями человека ведет к тому, что он начинает неправильно себя оценивать, вследствие чего его поведение становится неадекватным (возникают эмоциональные срывы, повышенная тревожность и др.). Самооценка получает объективное выражение в том, как человек оценивает возможности и результаты деятельности других (например, принижает их при завышенной самооценке).

### Самосознание

осознание человеком своих качеств, способностей, возможностей, знаний, интересов, идеалов, мотивов поведения, целостная оценка самого себя как чувствующего и мыслящего существа, как деятеля. Самосознание свойственно не только индивиду, но и

социальным группам. В самосознании человек выделяет себя из окружающего мира событий и людей, определяет свое место во взаимоотношениях с природой и обществом.

### Стиль лидерства

[греч. *stylos* — букв. «стержень для письма» и англ. *leader* — ведущий, руководитель] — типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных).

### Стиль руководства

способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения ими служебных обязанностей.

## **X**

### Харизма

[греч. *charisma* — подарок] — свойство личности вызывать в окружающих желание преклоняться перед ней и безоговорочно верить в ее возможности. Этот феномен характерен для малых и особенно для больших групп, склонных персонифицировать свои идеалы в процессе сплочения. Харизматическому лидеру часто приписываются и успехи его сторонников, а даже явные неудачи приводят к его прославлению (бегство воспринимается как спасение, любые потери — как необходимые жертвы, абсурдные утверждения — как непостижимая мудрость). Способности харизматического лидера, выступающего на религиозной или политической арене, мистифицируются; для него типична функция избавителя.

## **Э**

### Эмоции

[лат. *emoveo* — потрясаю, волну] — особый класс психических явлений, выражающих в виде пристрастного субъективного переживания значение отражаемых предметов и ситуаций для удовлетворения потребностей живого существа. Выделяя в образе действительности жизненно значимые явления и побуждая личность направить на них свою активность, эмоции служат одним из главных механизмов психической регуляции поведения.

### Эмпатия

[греч. *empathia* — сопереживание] — постижение эмоционального состояния, проникновение-вчувствование в переживания другого человека. Термин эмпатия был введен Э. Титченером, обобщившим идеи симпатии и вчувствования Э. Клиффорда и Т. Липпса. Различают эмоциональную Э., основанную на механизмах проекции и подражания моторным и аффективным реакциям другого человека; когнитивную Э.,

базирующуюся на интеллектуальных процессах (сравнение, аналогия и т. п.), и предикативную Э., проявляющуюся как способность человека предсказывать аффективные реакции другого в конкретных ситуациях. В качестве особых форм эмпатии выделяют сопереживание (переживание субъектом тех же эмоциональных состояний, какие испытывает и другой человек, через отождествление себя с ним) и сочувствие (переживание собственных эмоциональных состояний по поводу чувств другого). Важной характеристикой процессов эмпатии, отличающей ее от других видов понимания (идентификации, принятия ролей, децентрации и др.), является слабое развитие рефлексивной стороны, замкнутость в рамках непосредственного эмоционального опыта. Установлено, что эмпатическая способность индивидов возрастает, как правило, с ростом жизненного опыта; эмпатия легче реализуется в случае сходства поведенческих и эмоциональных реакций субъектов.

## Список рекомендуемой литературы

1. Адаир Д. Эффективное лидерство. — М., 2003
2. Баркер Э. Как сделать собрание эффективным. — М., 1998
3. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. — Минск, 2002
4. Бойетт Д.Г. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. — М., 2002
5. Веснин В.Н. Основы менеджмента. — М., 1992
6. Виханский О.С., Наумов, А.И. Основы менеджмента: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998
7. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. — М., 2005
8. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. — М., 1990
9. Зинкевич-Евстигнеева Т. Технология создания команды. — СПб., 2002
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. — М.: Экономпресс, 1997
11. Карташова Л.В., Никонова, Т.В. Соломанидина, Т.О. Организационное поведение. — М.: ИНФРА, 2001, 2002. (Базовый учебник)
12. Клегг Б. Как мотивировать людей. — СПб., 2003
13. Кобъёлл К. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен. — М., 2003
14. Коллинз Д. От хорошего к великому. — СПб., 2002
15. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. — М., 1999
16. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М., 1993
17. Кричевский Р.Л. Если вы — руководитель... — М., 1998
18. Лэнд П.Э. Менеджмент — искусство управлять. — М., 1995
19. Льюис Г. Менеджер — наставник. — Минск, 1998
20. Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: ИНФРА, 1999. (Университетский учебник)
21. Лундин, С., Поль, Г., Кристенсен Д. Рыба! Лови! Добейся нужной энергетики высвободи свой потенциал. — Минск, 2003
22. Манфред Ке де Ври. Мистика лидерства. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
23. Масквелл Д.С. Шеф и его команда. — СПб., 2000
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1993
25. Нельсон Б., Экономии П. Умение управлять. — М., 2001
26. Нефф Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. — М., 2003
27. Радушин А.А. Основы менеджмента. — М.: Центр, 1998
28. Секреты умелого руководителя. Сост. Липсиц И.В. — М., 1991

29. Смирнова В. Формирование концепции предпринимательского управления // Проблемы теории и практики управления, 1998. №4. С. 55
30. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для руководителя. — М., 2002
31. Фокс, Д.Д. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. — М., 2003
32. Gillen T. The Appraisal Diskussion. — London, 1998
33. Bennis W. On Becoming a Leader. Addison-Wesley, Reading, MA, 1994
34. Gagne R., Fieishaman E. Psychology and Human Performance. Holt, Rinehart & Winston, NY, 1959