Проблема развития лидерства в организации

Статья посвящена анализу современных представлений о развитии лидерства. Обсуждаются различия между развитием лидера и развитием лидерства. Подчеркивается длительный, многоуровневый и групповой характер развития лидерства. Рассмотрено содержание развития индивидуального лидера и коллективного лидерства в организации. Описаны основные инструменты развития лидерства в организации: обратная связь по методу 360 градусов, обучение, основанное на опыте, обучение действием, коучинг и наставничество.

Ключевые слова: развитие лидера, развитие лидерства, оценка по методу 360 градусов, обучение, основанное на опыте, обучение действием, коучинг, наставничество.

Проблема развития лидерства является одной из наиболее актуальных в социальных, организационных и психологических науках, а также в практике менеджмента. Запрос на лучших лидеров и качественное лидерство привел к колоссальному росту программ развития лидерства. По некоторым оценкам компании тратят миллиарды долларов на развитие лидерства и управленческих навыков своих сотрудников. При этом многие авторы ставят под сомнение эффективность подобных программ и утверждают, что весьма трудно понять, что же в действительности в них развивается. Некоторые исследователи вообще заявляют, что лидерство слишком сложный и во многом интуитивный феномен, для того чтобы ему обучать.

Интерес к развитию лидерства связан с изменением природы организаций. Движение от бюрократических организаций к пост-модернистским предполагает иной взгляд на рабочую среду – она

теряет свою определенность и обретает свойства постоянно меняющегося потока. Хотя менеджмент по-прежнему жизненно необходим, лидерство, по всей вероятности, выступает ключевым аспектом в разрешении сложных и неопределенных ситуаций, в которых оказываются современные организации¹.

Исследователи подчеркивают, что мы знаем относительно мало о процессе развития лидерства. Это связано с тем, что большинство усилий по развитию лидерства фокусируются на его отдельных аспектах без возможности отследить системный и отдаленный результат развивающих воздействий. Кроме того, развитие лидерства довольно долго не было предметом серьезного научного изучения. Систематические исследования развития лидерства стали осуществляться в последние 25 лет². Как оказалось, традиционные концепции лидерства обладают недостаточным потенциалом в исследовании развития лидерства. Одна из причин, по которым это происходит, – длительно сохраняющаяся тенденция связывать лидерство с отдельной личностью, что для России особенно характерно³. Если личностные особенности лидера концептуализируются как личностные черты, то в этом случае релевантность изучения развития (т. е. изменений) будет весьма проблематична – личностные черты сохраняют устойчивость в течение всей жизни человека.

В рамках *поведенческого подхода* возможности исследования развития лидерства также ограничены. Хотя при помощи тренингов совершенствуются навыки и умения, подобные интервенции имеют краткосрочный характер и не обеспечивают успешного решения сложных и плохо определяемых проблем, с которыми сталкиваются руководители. Поэтому формирующаяся область исследований развития лидера и лидерства характеризуется тенденцией смещения фокуса с концепций лидерства к концепциям развития⁴.

Обсуждение проблемы развития лидерства исследователи, как правило, начинают с различения двух процессов – развития лидера и развития лидерства.

Развитие лидера – индивидуальный процесс, включающий совершенствование когнитивных, эмоциональных и поведенческих навыков, связанных с лидерством. Напротив, развитие лидерства фокусируется на качестве и коллективной способности к лидерству в организации, таким образом, в большей мере обращено к социальным структурам и процессам, группам и командной деятельности и более тесно связано с идеями организационного развития. Развитие лидера ориентировано на руководителя и осуществляется прежде всего посредством тренинга умений и навыков, связанных с реализацией формальных управленческих ролей⁵.

Развитие лидерства предполагает формирование и использование межличностных компетенций, и ключевым аспектом в этом случае выступает развитие взаимоотношений между людьми. Именно взаимоотношения создают социальный капитал, трансформируя человеческий капитал в конкурентное преимущество организации. Развитие лидерства можно представить как групповой динамический процесс, включающий множественные взаимодействия, происходящие на разных уровнях организации в течение длительного времени, и имеющий своим результатом улучшение коллективной способности к лидерству.

Исследователи замечают, что различия между развитием лидера и развитием лидерства довольно тонкие, что эти процессы взаимосвязаны и не должны изучаться в отрыве друг от друга. Так, Д. Дэй рекомендует рассматривать развитие лидерства как процесс, выходящий за рамки индивидуального развития лидера, но и не заменяющий его. Проблема заключается в том, что большинство работ все же посвящено изучению развитию лидера, а не лидерства⁶.

Остановимся более подробно на содержательной характеристике развития лидера.

Развитие лидера описывается через развитие различных индивидуальных характеристик, таких как навыки, умения, компетенции, лидерские качества.

Технические навыки можно определить как менеджерские, они предполагают знание производственных процессов и умение их организовать.

Развитие когнитивных навыков лидера включает умение распознавать, понимать и решать проблемы, а также навыки критического мышления. Социоэмоциональные навыки более известны как интерперсональные и подразумевают коммуникативные умения, навыки понимания других людей и ситуаций, а также умения обучать других в процессе групповой работы.

Под поведенческими навыками понимаются аспекты поведения лидера, оказывающие влияние на группу. Их совершенствование должно способствовать развитию характеристик трансформационного лидерства – идеализированного влияния, индивидуализированного внимания, вдохновляющей мотивации и интеллектуальной стимуляции.

На разных этапах карьеры лидера имеют значение и развиваются разные навыки. На низших уровнях управления более востребованы технические навыки, затем возрастает значимость интерперсональных навыков и навыков решения проблем. Кроме того, на более высоких позициях для эффективной деятельности важнее

оказывается приобретение стратегических навыков и навыков ведения бизнеса, по сравнению с когнитивными и интерперсональными навыками. Для развития лидерской квалификации особое значение имеют так называемые метакогнитивные навыки, их роль становится все более значимой по мере продвижения по карьерной лестнице. Метакогниции (когниции второго порядка) – это знания о своей когнитивной системе, основанные на рефлексии собственных когнитивных действий и когнитивных способностей. Развитие метакогнитивных умений способствует лучшей оценке знаний, формированию целей, действий, социальных реакций и освобождает когнитивные ресурсы, которые могут быть направлены на эффективную саморегуляцию.

Таким образом, развитие лидера предполагает развитие самосознания, которое включает не только более глубокое понимание своих когнитивных процессов, но и развитие идентичности. Формирование лидерской идентичности выражается в сдвиге от персональной идентичности, когда лидер определяет себя как отличающегося от других, к межличностной, при которой личность характеризует себя в терминах ролей и отношений, а затем к коллективной, когда личность осмысливает себя сквозь призму принадлежности к группе и организации. Наличие лидерской идентичности означает, что лидер воспринимает себя как часть социального целого⁷.

Многие исследователи замечают, что общее направление в лидерском развитии можно обозначить как становление *аутентичного лидера*. Проблема аутентичного лидерства начинает активно обсуждаться на рубеже XX–XXI вв. Интерес к ней связывают с ростом этических нарушений в корпорациях и поиском ответа на вопрос, какое лидерство делает их возможными. Аутентичные лидеры описываются как имеющие ясное представление о себе, осознающие свои достоинства и недостатки, ценности и моральные принципы, которые они последовательно реализуют, несмотря на давление внешних обстоятельств. Аутентичные лидеры стремятся к развитию своих подчиненных, они формируют открытые, доверительные отношения с последователями. В процессе принятия решений такие лидеры тщательно анализируют имеющуюся информацию, возможные последствия, привлекая к этому процессу своих сотрудников. Все это делает аутентичных лидеров весьма привлекательными для других людей⁸.

Обратимся теперь к характеристике *развития лидерства в организации*. Как указывалось выше, развитие лидерства представляет процесс, в который включено множество людей – лидеров, последователей, коллег в самоуправляемых командах. В настоящее время

мя описания развития лидерства как группового процесса имеют менее внятный характер по сравнению с описанием развития лидера и имеют тенденцию все равно апеллировать к развитию отдельного индивида, исполняющего роль лидера.

Так, например, Д. Дэй и другие авторы признают важность развития лидерства, но фокусируются на развитии лидера. Они исходят из того, что посредством развития индивидуальных умений и качеств лидер будет более успешно включаться в организационный лидерский процесс⁹. Исследователи полагают, что более глубоко осмыслить коллективный характер развития лидерства возможно с теоретических позиций социального конструкционизма. В рамках этого подхода утверждается, что обучение происходит преимущественно во взаимодействии между людьми, в разговорах и интеракциях. И понимание лидерства развивается во взаимодействии между людьми в организации. Посредством интеракций и коммуникаций в организации люди конструируют представления о том, что есть лидерство в данном контексте. Целью программ развития лидерства, основанных на данном теоретическом подходе, будет формирование общего видения относительно того, что такое лидерство и как оно должно реализовываться. Ключевым моментом для подобных программ будет поиск места и времени для группового обсуждения, концептуализации и развития своего собственного понимания проблем лидерства. Роль программ развития лидерства будет состоять в том, чтобы создать безопасное пространство для таких дискуссий и облегчить индивидуальное и организационное обучение лидерству.

Какие факторы влияют на развитие лидера и лидерства? Отвечая на этот вопрос, исследователи подчеркивают, что развитие лидера и лидерства – процесс длительный, многоуровневый, он начинается в детском возрасте, испытывает на себе воздействие семейных отношений и образования и продолжается во взрослой жизни человека. На характер развития лидерства существенным образом могут влиять различные организационные практики, что, пожалуй, для менеджеров представляет наибольший интерес. К числу наиболее важных инструментов развития лидерства относят обратную связь по методу 360 градусов, обучение, основанное на опыте, обучение действием, коучинг и наставничество.

Обратная связь по методу 360 градусов. С появлением у исследователей интереса к развитию лидерства использование обратной связи по методу 360 градусов стало обширной областью научных работ. Данный вид обратной связи применяется в любых организациях – корпорациях, госучреждениях, некоммерческих, военных,

образовательных. Принято считать, что использование обратной связи помогает понять людям, как их поведение влияет на других и тем самым способствует росту самосознания и компетентности лидеров. В самом общем виде данный подход предполагает сбор и представление оценок лидерского поведения и эффективности из множества источников – подчиненных, вышестоящих руководителей, коллег, возможно даже внешних стейкхолдеров в дополнение к самооценкам. Полученные данные обычно обобщаются и таким образом остаются анонимными, за исключением оценок руководителя. С точки зрения развития лидерства роль обратной связи по методу 360 градусов состоит в том, чтобы идентифицировать определенные лидерские навыки, которые воспринимаются разными субъектами взаимодействия как эффективные или неэффективные.

Одна из проблем в связи с обсуждаемой темой заключается в том, что практика использования обратной связи опережает исследование ее эффективности. Механизм влияния обратной связи на развитие лидерства до конца не ясен, и было бы большим упрощением заявить, что предоставление лидеру обратной связи влечет изменения в его поведении и улучшает деятельность организации¹⁰. Важнейшим компонентом успешной обратной связи является позитивная реакция на нее, поскольку таким образом стимулируется поиск дополнительной информации и о себе, формирование развивающих целей, что имеет ключевое значение для эффективного развития. В настоящее время уже известно, что различия в реакциях на обратную связь нельзя приписать только характеристикам самих лидеров.

Так, например, общий рейтинг связан с принятием обратной связи, но он не коррелирует с ее воспринимаемой полезностью. Иными словами, реципиент может быть вполне согласен и рад высоким оценкам, но при этом не находить их для себя важными. Восприятие полезности обратной связи зависит от меры, в которой лидер ощущает организационную поддержку своих усилий по развитию. Важным фактором эффективности обратной связи является также релевантность ее содержания организационной культуре. Л. Атватер и Д. Вальдман отмечают, что обратная связь по методу 360 градусов относительно нововведений может быть эффективной только в организациях, которые имеют культуру инноваций, стратегического развития, практики оценок, основанных на поведении¹¹.

Однако и само понятие эффективности требует уточнения, так как зависит от позиции наблюдателей. В обратной связи по методу 360 градусов у разных источников (вышестоящих руководителей, коллег, подчиненных) наиболее важные параметры оценки будут

различаться. Например, функция мониторинга представляется важной для главного менеджера и подчиненных, в то время как коллеги и непосредственные вышестоящие руководители не разделяют такую точку зрения. Роль фасилитатора рассматривается как компонент эффективности с точки зрения подчиненных и коллег, но не с позиций самих менеджеров и их руководителей. Но на чьи оценки эффективности ориентироваться развивающемуся лидеру – подчиненных или руководителей? Возможно ли развиваться лидеру, который хочет быть успешным во всех ролях? Исследователи полагают, что обратная связь по методу 360 градусов – хорошая стартовая площадка для понимания разных ожиданий представителей различных заинтересованных групп¹². Подводя итоги можно сказать, что для успешного осуществления обратной связи по методу 360 градусов необходимо учитывать все факторы, которые могут повлиять на ее эффективность, в том числе организационную культуру и восприятие источников оценки.

Обучение, основанное на опыте (experiential learning). Обучение, основанное на опыте, в программах развития лидеров может быть осмыслено в двух направлениях. Первое – развитие способности лидера к рефлексии собственного опыта, прежде всего способности учиться, используя возможности обычных повседневных ситуаций. Второе – это тренинг, направленный на развитие таких способностей, как правило, это решение проблем, связанное с рефлексией и построением обратной связи. Положение о том, что лидеры учатся в основном на собственном опыте, хорошо известно в литературе по менеджменту. Исследователи указывают, что обучение лидерству происходит в разнообразных жизненных процессах и случайных событиях, иными словами, через опыт. Опыт – это основное средство, при помощи которого лидеры обучаются, но некоторый опыт все же имеет большее значение. Наиболее важные аспекты опыта были выявлены при помощи глубинного интервью в одном из исследований. С точки зрения руководителей их развитие как лидеров осуществляется по преимуществу во взаимодействии с выдающимися людьми и при выполнении трудных задач, а также в процессе трансформации своей идентичности последователя в идентичность лидера. Данное исследование свидетельствует о значимости повседневных взаимодействий для развития лидера, а с другой стороны – о низкой степени осознанности лидерских трансформаций – до интервью или участия в программе развития.

В обучении, основанном на опыте, важен метод, при помощи которого лидеры могут использовать свой опыт для обучения. В этом плане широко применяется модель Колба и модель Адаира.

В модели Колба выделяется четыре стадии, образующие цикл обучения:

- 1) конкретного опыта;
- 2) наблюдения и рефлексии опыта;
- 3) абстрактной концептуализации (на основе наблюдения и рефлексии);
- 4) создание гипотез и их проверка в будущем опыте (активное экспериментирование).

Таким образом, в рамках данного подхода обучение, основанное на опыте, рассматривается как процесс, трансформирующий опыт в знания.

Другой популярной моделью для анализа опыта лидера или менеджера является обучение, центрированное на действии, Джона Адаира. Данная модель фокусируется на том, как лидер ведет группу к решению проблемы или выполнению задачи. Д. Адаир предполагает, что существуют три области (круги Адаира), на которые направлены действия руководителя: первая ориентирована на *задачу* и включает формулирование целей, планирование достижения требуемых результатов. Вторая сфера – команда, в которой необходимо сохранять согласованность и мотивацию, в этом случае активность руководителя будет направлена на принятие групповых стандартов, развитие группового духа и прояснение иерархии в группе. Третья область – это потребности отдельных *индивидов*, включая лидера. Они связаны с предоставлением внимания, формированием межличностных отношений, поощрением и индивидуальной мотивацией. В каждый момент времени лидер должен рассматривать свою деятельность в трех указанных и относительно независимых областях, касающихся задачи, команды и отдельных ее членов. Обе названные модели (Колба и Адаира) рекомендуется использовать, когда осуществляется обучение лидеров на основе собственного опыта, а также в практическом обучении на курсах по развитию лидерства.

Если говорить о *тренингах* по развитию лидерства, следует сделать ряд замечаний. К сожалению, тренинговые методы не всегда оказываются эффективными. Чтобы они успешно работали, необходимо уточнить понимание лидерства в данной ситуации, характер задач, решаемых лидером, а также формы поведения, способствующие успешному лидерству. *Иными словами, тренинговые программы должны учитывать организационный контекст*, в котором они реализуются. При этом нужно понимать, что интервенции в сфере развития лидера, как правило, не имеют

непосредственного эффекта и проявляются спустя некоторое время. Тренинги будут неэффективными и в том случае, если организационные структуры и процессы не будут развиваться вместе с самим лидером.

Обучение действием (action learning). Обучение действием есть подход к обучению в индивидуальном и организационном развитии. По существу, обучение действием есть совместное решение проблем, в котором индивиды обсуждают сложные вопросы, с которыми им приходится сталкиваться. Иными словами, это метод обучения на своем опыте, когда основным средством обучения выступают рабочие проблемы, формулируются вопросы относительно их решения и генерируются действия, которые должны быть предприняты для решения этих проблем. С недавних пор обучение действием все чаще рассматривается как инструмент развития лидерства. Быстро изменяющаяся глобальная экономика формирует потребность в лидерах, способных учиться в процессе решения сложных проблем, сохраняющих при этом спокойствие и одновременно демонстрирующих целеустремленность. Традиционные формы развития лидерства фокусируются на развитии личных способностей и компетенций, в результате чего мы имеем лидеров, которые технически компетентны в решении задач, но плохо справляются с эмоциональными и социальными трудностями, сопровождающими организационные изменения.

Обучение действием позволяет лидерам развивать основополагающие навыки слушания, формулирования вопросов и решения проблем, руководствуясь целостным, системным подходом в анализе организации. При этом любое изменение, направленное на решение проблем организации, будет включать изменения каждого, в том числе и лидера. Идея обучения действием была высказана Р. Ревансом. В основе его работ лежит вера в возможности обучения через делание и ценность не-экспертного подхода в решении проблем. Р. Реванс полагает, что менеджеры сами в состоянии справиться со своими трудностями и способствовать этому может обучение действием. Для этого в дополнение к программным знаниям, получаемым в ходе формального образования, индивиды должны вырабатывать свою собственную рефлексию, исследовательский инсайт, обретаемый в процессе решения трудных задач.

Выделяют шесть компонентов обучения действием:

- 1) важный для участников вопрос, который станет предметом обсуждения;

2) композиция группы – от четырех до восьми человек, обладающих разными профессиональными знаниями и выполняющих разные функции;

3) процессы осмысления и формулирования вопросов, позволяющие по-новому увидеть проблему;

4) член группы, вносящий вопрос для обсуждения и обладающий властью и способностями для осуществления действий;

5) подход к обучению, которого придерживаются не только участники в группе, но и в организации в целом;

6) фасилитация группы коучем, помогающим в обучении.

Ключевым элементом успешного обучения в группе выступает создание безопасного пространства, в котором участники могут анализировать свои затруднения. Такая атмосфера должна способствовать поддержке и полемике участников, обеспечивать при необходимости обратную связь, разделять и принимать ошибки и в конечном итоге помогать членам группы становиться экспертами по проблеме. Иначе говоря, участники обсуждения должны время от времени ограничивать применение программируемых знаний для того, чтобы успешно происходили процессы осмысления и рефлексии. Обучение действием продолжает развиваться и в настоящее время используется в большом количестве программ развития лидерства в развитых и развивающихся странах.

Коучинг и наставничество (менторинг). Термины «коучинг» и «менторинг» часто используются в литературе по развитию лидерства как взаимозаменяемые, хотя это не вполне оправданно. В самом простом понимании коучинг – это процесс и отношения, в которых индивид (являющийся объектом коучинга) сам определяет направление своих действий и самостоятельно принимает решения. В этом смысле коучинг есть недирективная форма когнитивного развития, где коуч способствует выработке собственных решений лидером. Наставничество осуществляет ментор, как правило, более опытный работник из той же самой компании или сектора производства. Задача ментора – предоставлять специальные знания и рекомендации в области той или иной проблемы. Возможной опасностью советов наставника является различие в статусах ментора и лидера, что может привести к ощущению давления при следовании непонятным рекомендациям. Напротив, коучинг предполагает такое влияние, под воздействием которого индивиды самостоятельно вырабатывают пути решения сложных вопросов. В целом различия между коучингом и наставничеством можно свести в таблицу:

Таблица

Различия между коучингом и наставничеством

Коучинг	Наставничество
Не директивный Рекомендации не даются Ориентирован на решение Предполагает, что индивиды сами способны нести ответственность Основан на настоящем и будущем Привержен специфическим действиям Способствует высокой степени независимости Использует навыки постановки вопросов, рефлексии и прояснения	Ментор имеет экспертные знания/опыт Даются специфические рекомендации Может быть ориентировано на решение или исследование Ментор знает «настоящие» ответы Обычно директивно в определенной степени Может способствовать зависимости от ментора Использует навыки постановки вопросов, рефлексии, прояснения и рассказывания

Исследователи описывают коучинг лидерства как динамические взаимоотношения лидера и коуча, которые ориентированы на развитие лидера. Обычно в процессе коучинга лидеры работают над развитием самосознания, что помогает им осмысливать текущие или будущие рабочие ситуации. Изменения в самосознании способствуют совершенствованию определенных навыков и поведения лидеров. Иногда организации используют коучинг для того, чтобы помочь лидерам справиться с новыми проблемами и уровнями ответственности, а также чтобы стимулировать осмысление трудностей в осуществлении организационных изменений.

Успешность коучинга во многом определяется уровнем готовности лидера к саморазвитию. Такая готовность зависит от наличия когнитивных навыков, их осознанности, желания искать и получать обратную связь. В то же время и коуч должен быть хорошо подготовлен. В этом плане важны навыки коммуникации, анализа, обратной связи; кроме того, указывается на необходимость таких личностных качеств, как эмпатия, гибкость и честность. Полезными будут общая осведомленность и знания в деловой сфере. В целом исследователи характеризуют коучинг как деятельность по развитию лидера весьма позитивно. Его отличает от традиционных форм развития лидера индивидуализированный характер и гибкость в работе над проблемами, что повышает лидерскую эффективность.

Наставничество, как говорилось ранее, есть отношения между более опытным и менее опытным лидерами. Как и в коучинге, эти

отношения сфокусированы на развитии обучаемого, именуемого иногда протеже. Ментор может помочь новичку чувствовать себя более комфортно в новой роли лидера; эффективное наставничество может повышать моральный дух и приверженность организации, а также способствовать продвижению по службе и росту заработной платы.

Ключевыми «приобретениями» новичка в отношениях наставничества выступают поддержка, связанная с карьерой, и психологическая поддержка. Поддержка, связанная с карьерой, включает продвижение новичка для получения сложных заданий, коучинг в реализации этих заданий, а также обеспечение социальной видимости в организации достигнутых успехов. Психологическая поддержка предполагает формирование чувства собственной значимости, компетентности и ценности для организации. Инструменты развития лидерства, описанные выше, широко применяются в практике западного менеджмента, но явно недостаточно в российских организациях. Еще в 2004 г. директор McKinsey по Восточной Европе Эберхард фон Лёнайзен сформулировал условия, необходимые для успешного развития лидерства в России. Все они актуальны и по сей день¹³.

Во-первых, развитие лидеров и лидерства невозможно без децентрализации, делегирования полномочий и ослабления иерархии.

Во-вторых, развитие лидерского потенциала должно осуществляться на всех уровнях организации.

И, пожалуй, самое главное: развитие лидерства должно стать первостепенной задачей первого лица организации, а топ-менеджмент должен демонстрировать образцы поведения, направленного на развитие лидерства.

Примечания

¹ *Iszatt M., Saunders C. Leadership.* Oxford: Oxford Univ. Press, 2014. P. 258–278.

² *Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A.* Advances in a leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory // *The Leadership Quarterly.* 2014. № 25. P. 63–82.

³ *Зеленкова А.С.* Анализ лидерства в российских компаниях // *Экономика и менеджмент инновационных технологий.* 2014. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4575> (дата обращения: 12.11.2015).

⁴ *Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A.* Op. cit. P. 63–82.

- ⁵ Day D.V. Leadership development: A review in context // The Leadership Quarterly. 2000. №11. P. 581–613.
- ⁶ Ibid.
- ⁷ Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Op. cit. P. 63–82.
- ⁸ Iszatt M., Saunders C. Op. cit. P. 258–278.
- ⁹ Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Op. cit. P. 63–82.
- ¹⁰ Atwater L. E. Waldman D. A. 360 degree feedback and leader development // The Leadership Quarterly. 1998. № 9. P. 423–426.
- ¹¹ Facticeau C.L, Facticeau J.D., Russel J.E., Poteet M.L. Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers // Ibid. P. 427–448.
- ¹² Hooijberg R., Choi J. Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness // Ibid. № 11. P. 341–364.
- ¹³ Лёнайзен Э. фон. Развитие лидерства: российский контекст // Вестн. MacKinsey. 2004. № 1 (6). С. 7–22.