

Адаптивное лидерство в условиях неопределенности



Зотова И.В.

Кандидат психологических наук, доцент
кафедры управления персоналом ИГСУ
РАНХиГС при Президенте Российской
Федерации


E- mail: coachzotova@gmail.com

Аннотация

Лидеры сталкиваются с вызовами неопределённости, которые требуют выработки новых стратегий и решений, которые раньше не применялись. Адаптивность требует от лидера метакогнитивного подхода в мышлении, гибкости и неординарности в поступках, применения модели адаптивного лидерства в поведении. Адаптивный лидер должен принять неопределенность и адаптировать новые подходы, чтобы приспособиться к новым обстоятельствам. Для того, чтобы преуспеть в этом измерении, нужно искать поддержку на всех уровнях организации. VUCA мир становится частью нашей жизни и к нему необходимо приспособиться, а значит применить адаптивное лидерство.

Ключевые слова

• компетенции • адаптация • неопределенность • лидерство • гибкость • VUCA мир •



Сегодня мир столкнулся с невероятно сложными проблемами, как никогда влияющими на весь ход развития человечества, и поэтому нуждается в настоящих лидерах, способных взять на себя ответственность, обладающих способностью использовать новые возможности, позволяющими справиться со стоящими перед человечеством глобальными задачами и вызовами современности и способными повести мировое сообщество к новым перспективам его дальнейшего развития. Еще никогда не стояло перед лидерами такого большого количества таких сложных и масштабных задач как сегодня.

И в то же время еще никогда не было у лидеров таких разнообразных возможностей для решения этих задач. При этом нужны те, кто проявит смелую инициативу и возьмет на себя огромную ответственность за будущее всего человечества. Вот только краткий список глобальных проблем, стоящих сегодня перед мировым сообществом:

- финансовый кризис;
- экономический кризис;
- кризис экономической модели;
- кризис системы управления;
- кризис перепроизводства;
- кризис эффективности;
- кризис производительности труда;
- кризис ресурсов (энергетика, кадры, инвестиции);
- экологический кризис;
- демографический кризис;
- гуманитарный кризис;
- кризис, связанный с пандемией COVID-19.

Такое резкое проявление огромного множества проблем практически во всех областях человеческой жизнедеятельности подводит к закономерному выводу о глобальном кризисе нашей цивилизации. Эти кризисы рождают состояние неопределенности или состояние VUCA. VUCA мир – новый термин, придуманный американцами: Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity (неоднозначность) [2].

Рассмотрим характеристики VUCA мира.

Volatility – при нестабильности мы можем довольно много знать о ситуации и можем предугадать результат своих действий. Здесь главным вызовом является скорость перемен.

В настоящее время многие бизнесы ведут деятельность на нестабильных рынках с быстро меняющимися обстоятельствами.

Complexity – в неопределенных ситуациях мы можем довольно много знать о ситуации, но не быть уверенными, как действовать дальше. Это сопоставимо с военным термином «туман войны» – когда мы не знаем, как поступить.

Complexity – сложность представляет собой ситуацию, в которой мы осознаем последствия наших действий, но работаем с таким количеством факторов, влияющих на принятие решения, что возможность давать оценку затуманена.

Ambiguity – неоднозначность описывает недостаток присущий осведомленности и предсказуемости одновременно. Это может быть ситуация, когда мы представляем рынку абсолютно новую бизнес модель или запускаем ранее не опробованную комбинацию технологий.

Во времена быстрых перемен и состоянии неопределенности возрастает необходимость в лидерах-визионерах, возрастает также необходимость в адаптивном лидерстве.

Отметим, что именно в нестабильные времена, человеческие взаимоотношения становятся первостепенными, связи между людьми становятся решающе важными. При этом лидеры должны фокусироваться на выстраивании коммуникаций и развитии необходимых компетенций, позволяющих выжить в VUCA мире.

Часто лидеры думают, что дестабилизация бизнеса – это всегда битва технологий и что лучшая технология победит. Однако на самом деле побеждает умение сотрудников адаптироваться, которое проявляется в выборе тех компетенций, которые позволяют быстро перестраивать свое поведение в соответ-

ствии с изменяющимися обстоятельствами [1].

Чтобы выжить в этом мире, нужно быть быстрым, динамичным, способным постоянно меняться, адаптироваться, постоянно учиться. На смену традиционной образовательной модели приходит концепция life-long learning – обучение, продолжающееся всю жизнь. Постоянно учиться, менять профессию, меняться внутри профессии – вот чего требует новая реальность.

На конференции «Антихрупкость. Жизнь после карантина: стратегии восстановления и развития», организованной бизнес-школой СКОЛКОВО в партнёрстве с Международным финансовым центром «Астана», обсуждались новые компетенции, которые стали востребованными в период пандемии.

Таблица 1 – Компетенции, востребованные в новой реальности

| ТОП-10 востребованных навыков 2020 | Востребованные навыки в пост-коронавирусном мире |
|---|--|
| 1. Умение решать сложные проблемы | 1. Адаптивность и гибкость |
| 2. Критическое мышление | 2. Техническая подкованность |
| 3. Креативность | 3. Креативность и инновации |
| 4. Управление людьми | 4. Грамотность в работе с данными |
| 5. Взаимодействие с другими | 5. Критическое мышление |
| 6. Эмоциональный интеллект | 6. Цифровые навыки |
| 7. Умение выносить собственное суждение и принимать решение | 7. Навыки кодирования цифровых данных |
| 8. Клиенториентированность | 8. Лидерство |
| 9. Умение вести переговоры | 9. Эмоциональный интеллект |
| 10. Когнитивная гибкость | 10. Необходимость непрерывного обучения |

Итак, как оказалось, компетенция адаптивность очень важна в быстро меняющихся условиях. Какие смыслы привносит адаптивность? Руководитель, который адаптивен, адаптирует свои методы работы и стиль поведения в соответствии с требованиями изменившейся ситуации, помогает другим адаптироваться к изменениям. В чем проявляется адаптивность:

- быстро перестраивает свое поведение в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;
- в ситуации столкновения различных точек зрения быстро находит компромиссные варианты решения;
- быстро переключается с выполнения одной задачи на другую без потери качества;
- отказывается от привычных методов работы в пользу новых, если оценивает их как более эффективные;
- своим поведением показывает пример адаптации к изменениям;
- поддерживает других людей и помогает им приспособиться к изменениям (разъясняет ситуацию и дает рекомендации).

Варианты адаптивности отражаются на примерах поведения руководителя (общем, оперативном и стратегическом) и выражаются в способности оставаться полностью функциональным, приспособившись к изменяющимся обстоятельствам (окружающая среда, рабочий процесс, человек).

Алгоритм общего поведения руководителя:

- готов изменить свой распорядок,
- не является жестким,
- не смущается приспособливаться, отказываясь от своей индивидуальности.

Алгоритм оперативного поведения:

- адаптирует свои методы, когда требуется, не требует большого количества времени для адаптации к новой задаче;
- продолжает работать эффективно, когда задачи внезапно меняются, легко приспособливается к новым условиям работы с другими правилами;
- легко переключается на другие стандарты и ценности.

Алгоритм тактического поведения:

- легко приспособливается к различным задачам и требованиям после слияния или поглощения;

- способен развивать профессиональные отношения с коллегами и клиентами из разных культур, религий и с разными особенностями характера;
- корректирует свои планы и цели, если это выгодно приводит свой стиль поведения к определенной норме в другой среде;
- старается не выделяться;
- легко адаптирует планы и схемы, когда это необходимо.

И, наконец, алгоритм стратегического поведения:

- следует правилам и воззрениям, соответствующим его/её новой позиции, как внутри организации, так и за её пределами;
- действует в соответствии с особенностями культуры и следует установленным правилам;
- корректирует собственное мнение и цели для достижения общих целей;
- открыт для различных норм, ценностей и правил, без потери чувства идентичности;
- легко выделяет в различных ситуациях и контекстах важные культурные составляющие и действует в соответствии с ними.

Однако важная особенность этого процесса адаптивности руководителя – это зависимость от мировоззрения лидера и уровня его мышления. В 1994 году профессор Гарвардского университета Рон Хейфец в своей книге «Leadership Without Easy Answers» описал адаптивное лидерство как набор стратегий, которые лидер может использовать для преодоления препятствий, чтобы достигать значительных позитивных изменений и адаптироваться к меняющемуся окружению.

По мнению Рональда Хейфеца лидеры должны применять новые стратегии и модели для преодоления любых возникающих проблем, и именно в этом заключается назначение адаптивного лидерства. Анализируя современные организации Рональд Хейфец в процесс адаптивного лидерства выделяет три стадии:

- изучение событий и тенденций;
- интерпретация и разработка гипотез;
- создание модели поведения.

Необходимо отметить, что эти три стадии имеют свойство постоянно повторяться, так что когда вы завершите их, повторяйте эти шаги снова и снова. Меняется мир, меняются события и тенденции.

В самом общем виде, рассматривая поведенческие аспекты адаптации, адаптивное лидерство – это особая поведенческая модель лидера, для которой характерна динамичность и адекватные обстоятельствам изменения в его деятельности. Эта модель ориентирована на изменяющуюся реальность.

Кроме того, в адаптивном лидерстве выделяются три важнейших аспекта:

1. Целевой аспект – стиль деятельности лидера меняется в зависимости от целей и стратегии, которую в данный период выбрала организация (группа).
2. Ситуационный – стиль руководства, типы и методы влияния меняются в зависимости от конкретной ситуации в организации и вне ее.
3. Временной – манера поведения лидера изменяется со временем, по мере развития организации и ее персонала.

Эти аспекты накладывают отпечаток на адаптивный стиль лидера и манеру поведения лидера. Важно, что когда лидер обратится к адаптивному стилю лидерства, он должен помнить, что адаптивный стиль характеризуется высокой гибкостью в использовании различных методов и технологий управления, о чем в своих исследованиях утверждал Рональд Хейфец.

Для большего понимания адаптивного лидерства, важно понимать на чем основывается адаптивное поведение лидера. Модель адаптивного лидерства, с точки зрения Рональда Хейфеца, включает 4 компонента:

1. Эмоциональный интеллект – это способность распознавать собственные чувства и чувства других людей. При этом понимании адаптивный лидер способен укрепить доверие других участников и установить прочные взаимоотношения.
2. Организационная справедливость – одним фундаментальным принципом адаптивного лидерства является воспитание культуры честности. Адаптивные лидеры готовы учитывать мнение других людей



и тем самым убеждать их в том, что они значимые и уважаемые.

3. Развитие – адаптивное лидерство предполагает изучение нового. Адаптивный лидер стремится найти новые стратегии, которые будут работать. Благодаря применению новых методов происходит профессиональный рост и развитие сотрудников и компании.

4. Проницательность и креативность – адаптивное лидерство подразумевает наличие характера – проницательности и креативности. Адаптивные лидеры не всегда могут быть правы, но они пользуются уважением тех, с кем работают, и выполняют то, что рекомендуется [3].

Хейфец внес большой вклад в разработку теории и культуры лидерства и оказал огромное воздействие на современное поколение лидеров. Среди его воспитанников — руководители крупных компаний и высокопоставленные военные, деятели политики.

Но нас волнует вопрос: как же стать адаптивным лидером? И на этот вопрос есть ответы, которые требуют реализации на практике.

1. Необходимо постоянное изучение бизнес-среды. Адаптивный лидер должен принять неопределенность и адаптировать новые подходы, чтобы приспособиться к новым обстоятельствам. Для того, чтобы преуспеть в этом измерении, нужно искать поддержку на всех уровнях организации. Как правило, люди на низших должностях сопротивляются переменам, потому что не видят общей картины. Поэтому вам нужно найти общий язык прежде всего с ними.

2. Научитесь разделять свою лидерскую роль. Ни один человек не может быть эффективным лидером во всех ситуациях. Поэтому поручайте дела другим людям и заставляйте их проявлять свои лидерские способности.

3. Старайтесь задавать вопросы окружающему миру. Никогда не переставайте задавать вопросы, только это поможет вам всегда оставаться в курсе происходящих событий, тренировать мозг и размышлять о многих важных для вас вещах.

4. Создайте надежные каналы обратной связи. Обратная связь закладывает фундамент ваших дальнейших решений и поступков. Каналы обратной связи формируются различными группами: вашими подчиненными, заказчиками, инвесторами, поставщиками и другими заинтересованными сторонами, и чем шире они, тем лучше. Однако получить информацию – это пол дела. Разобраться, что в информации полезно, а что нет – это искусство настоящего лидерства. Будьте объективными. Да, понятие объективности очень размыто, тем не менее чтобы не сойти с ума, вам нужно найти наиболее объективную информацию и вести себя в соответствии с ней.

5. Проявляйте лидерство с эмпатией. Позитивность по отношению к людям вызывает отклик доверия и веру в успех. При этом, вы не должны приказывать, а скорее научиться влиять на людей. А для этого, чтобы преуспеть в этом измерении, вам нужно:

- Смотреть на мир с разных перспектив, даже если вы считаете себя правым, рассмотрите другие точки зрения.
- Найти взаимопонимание со своей командой. Лидер без команды ничего не стоит.
- Слушайте членов своей команды, вникайте в их переживания, их ценности и надежды.

6. Создавайте глобальные цели. Каждый человек хочет чувствовать свою приверженность к чему-то более важному, чем просто зарабатыванию денег.

7. Излагайте ясно свою позицию. Нужно стремиться к ясному изложению своей позиции даже в сложных, запутанных и неоднозначных ситуациях. Необходимо оставаться понятным для подчиненных в трудное время: ясность в формулировке задачи, четкое указание направления движения и верное распределение обязанностей вселяет в сотрудников уверенность и дает им чувство защищенности. Подчиненные должны искать в руководителе-лидере опору. Если ситуация противоречива, не допускайте расхождения между делами и словами, верность слову уже сама по себе несет положительный импульс.

8. Поощряйте и стимулируйте людей вокруг себя. Это необязательно должны быть финансовые вознаграждения, иногда и поздравления будет достаточно. Поощряйте заинтересованность сотрудников за пределами компании. Ваши сотрудники могут вносить вклад в развитие компании и придумывать но-



вые идеи. Поощряйте их думать о компании и когда рабочий день закончен.

9. Внедряйте обучение через самокоррекцию. Это означает, что все изменения вы должны пропускать через себя. Адаптивный лидер должен любить эксперименты. Конечно, в этом случае придется много раз ошибаться, но приучите себя держать удар и относиться к неудачам позитивно.

10. Поощряйте полярные мнения. Так же как и разнохарактерность каналов обратной связи, анализировать полученную информацию лучше в группе разно мыслящих людей, которые способны оценивать ситуацию под разными углами и предлагать различные сценарии действий.

11. Выстраивайте доверительные отношения. Чтобы преуспеть в этом измерении, вам нужно построить доверие. С доверием вы намного быстрее сумеете достичь своих целей. Потому что если вам доверяет команда, она будет выкладываться на полную без дополнительных просьб.

12. Поощряйте креативность. Любое изменение требует высокого уровня творческого мышления, а для этого используйте технику мозгового штурма, научитесь экспериментировать и тестировать идеи. Бизнес чем-то похож на изобретательство, поэтому помните о том, что вам нужно постоянно тратить время и деньги на поиск чего-то нового. Эпоха VUCA заставляет думать креативно. Поиск нестандартных вариантов требует свежего взгляда незашоренных людей. Подобие решений должно вас настораживать. Не стремитесь работать с людьми, которые думают так же, как вы. Это ничем не улучшит качество и успешность ваших стратегических решений. Хорошая атака предполагает и надежность защиты. Сильные лидеры должны отдавать приказ идти вперед решительно и четко.

13. Научитесь справляться с неопределенностью. А для этого разберитесь со своей психологией и станьте более устойчивыми. В турбулентные времена каждый сотрудник, а лидеры в особенности, должны вырабатывать способность к быстрой адаптации, что позволит оставаться на плаву даже в условиях штормящего рынка и постоянной смены правил игры. Нужно полагаться на интеллект, интуицию, логику, знания для того, чтобы разобраться, какие будущие тренды заложены в новых сигналах и при необходимости оперативно разработать новый курс развития. Лидеры должны иметь мужество признать, что они в чем-то не разбираются, найти время обратиться за советом или привлечь к работе команду единомышленников.

14. Измените свое отношение к успеху и неудачам. Так называемый успех может создать настроение благодущия и оказаться избитым ходом. Так называемая неудача может дать большой стимул для совершенствования и разработки и внедрения инноваций.


Постоянно совершенствуйте в сотрудниках навыки наставничества и самопомощи. Сотрудники должны развивать свои навыки выстраивания горизонтальных связей. Работа с коллегами, умение слушать и слышать, желание помогать друг другу – вот те качества, которые помогут коллективу выстоять в период турбулентности. Если сотрудники постоянно используют вас как третейского судью или работают по принципу «вот барин то придет, вот барин то рассудит», значит вам как лидеру срочно нужно что-то менять в культуре коллаборации и совместной работе в вашей компании [4].

15. Научитесь создавать ситуации «Выиграл – Выиграл», особенно в переговорном процессе. Адаптивный лидер должен уметь вести переговоры. Чтобы преуспеть в этом измерении, он должен сделать так, чтобы люди осознали и приняли ваши аргументы и, если нужно, восприняли необходимость изменений.

16. Нужно еще добавить, что адаптивные лидеры, живущие в мире VUCA, не должны бояться засучить рукава и делать неблагодарную работу. Время лидерства из кабинетов прошло, сейчас руководитель должен быть на передовой своего бизнеса, личным примером внушая оптимизм и демонстрируя знание бизнеса не на словах, а на деле.

17. Повышайте репутацию компании. Общайтесь с вашими клиентами, узнавайте их поближе и спрашивайте их мнение. Помните, что это конечные потребители, а значит имеют дело с вашими товарами и услугами напрямую и могут помочь вам, особенно если вы сможете выявить ключевую потребность и заинтересовать их.

Таким образом, придерживаясь этих правил, вы сможете развить адаптивность в себе и своей организации, что позволит вам выжить в этом быстроменяющемся мире. Ведь согласно исследованиям Ричар-



да Фостера, профессора Йельского университета, средний срок жизни компаний из индекса S&P 500 за последнюю сотню лет сократился на 50 лет. Выживут в этом непредсказуемом мире только самые эффективные и гибкие организации.

Разобраться с понятием гибкой и адаптивной организации помогает Модель областей гибкости Эвана Лейборна. Модель состоит из 9 взаимодействующих областей по 3 направлениям, распределенных вокруг своего ядра – клиента. Области равнозначны и взаимосвязаны. Ни одна из областей не является более важной, чем другая. Организация достигает подлинной гибкости только тогда, когда она гибкая в каждой из областей. Рассмотрим эти области:

1) Область «Деятельности». Направление определяет, как гибкая организация функционирует. Деятельность включает области:

- технической гибкости на уровне отдельных инженерных практик;
- гибкости на уровне отдельных процессов поставки ценности;
- гибкости на уровне видов деятельности организации.

2) Область «Отношения». Направление определяет внутренние и внешние отношения организации и включает области:

- структурной гибкости на уровне отношений между сотрудниками, командами и подразделениями;
- лидерской гибкости по отношению к менеджменту;
- рыночной гибкости на уровне отношений с клиентами организации и с рынком.

3) Область «Образ мышления». Направление определяет ключевые ценности гибкой организации и включает области:

- непрерывного обучения;
- сотрудничества;
- ответственности.

Чтобы быть успешной, гибкой организации требуется слаженная работа в каждой из 9 областей. Те организации, которые наблюдают снижение отдачи от использования гибких практик, должны начать смотреть на гибкость как на непрерывную эволюцию корпоративной культуры, людей и их навыков, нежели просто фокусироваться на улучшениях в одной-двух областях.

При этом интересен подход Эвана Лейборна относительно Лидерской Гибкости (Leadership Agility) – отношения отдельных участников между собой и с руководством в рамках Agile-организации. Эван призывает воспринимать каждого сотрудника организации как лидера, вне зависимости от его формальных полномочий. И тогда Лидерство адаптируется под модель «Лидерство как служение» (Servant Leadership). При этом от Agile-лидеров требуются такие способности как [5]:

- вдохновлять;
- указывать направление;
- ориентировать команды на бизнес-результаты;
- убирать барьеры;
- проводить коучинг/менторинг команд.

Анализируя подход Эвана Лейборна, мы видим, что сам лидер транслирует новые стратегии и модели для преодоления любых возникающих проблем, и именно в этом заключается назначение адаптивного лидерства.

При этом анализируя подходы к адаптивному лидерству, мы видим, что мировоззрение лидера соединяет в себе как глобальность, так и детальность, что в общем-то несет в себе некую парадоксальность.

В заключении мы рассмотрим эти 4 парадокса адаптивного Лидерства:

1 Парадокс: с одной стороны Лидер говорит, с другой – внимательно слушает. Это означает, что когда адаптивный лидер обозначает цель, аргументирует, быстро вступает в контакты, он при этом внима-

тельно слушает, дает обратную связь и не прерывает, когда другой говорит.

2 Парадокс: с одной стороны ориентируется на задачу, с другой ориентирован на построение отношений. При этом, с одной стороны предполагается ориентация на цель-проблему и действия сочетается в одно и то же время с ориентацией на человека, процесс построения доверия, ориентацией на эмоции человека.

3 Парадокс: с одной стороны ориентация на контроль, с другой ориентация на доверие. Это проявляется с одной стороны в реализации внутреннего локуса контроля, избегания ошибок, процедуры проверки, предположения худшего сценария развития событий и в то же время предположения лучшего сценария развития событий, включения внешнего локуса контроля, развития и плана действий, а также включения обучения, коучинга и обратной связи.

4 Парадокс: использование разных уровней мышления: с одной стороны организационный, с другой личностный уровень. Это проявляется в умении расставлять приоритеты развития организации, умении выявлять вектор Видения развития организации с определенной организационной культурой и ценностями. С другой стороны, необходимость сохранения взгляда с точки зрения личных нужд, личных интересов и ожиданий, основанных на внутренних ценностях и культуре.

Итак, на основании вышеизложенного, мы видим, что адаптивный лидер должен быстро переключаться между разными алгоритмами поведения, при этом он может быть парадоксальным в одно и то же время, что означает быстроту переключения между разными моделями поведения, разными уровнями анализа и способностью быть внутри и вне процесса одновременно. Это требует от лидера метакогнитивного подхода в мышлении и гибкости и неординарности в поступках. И самое главное, адаптивный лидер должен принять неопределенность и адаптировать новые подходы, чтобы приспособиться к новым обстоятельствам. Для того, чтобы преуспеть в этом измерении, нужно искать поддержку на всех уровнях организации.

И в заключении, хочется сказать, что хорошие результаты вчера не гарантируют, что сегодня или завтра вы также продолжите лидировать на вашем рынке. Развивайте в себе лидерские качества DURT. Это поможет вам не только пережить девятибалльный VUCA шторм и сохранить ваш бизнес на плаву, но и извлечь из этого пользу и начать закладывать зерна будущего роста. Времена перемен – это лучшее время для космических прорывов и головокружительных карьер.

Список использованной литературы:

1. Джеймс Дж. Клоусон. Лидерство третьего уровня: взгляд в глубину. М.: Альпина Паблишер, 2017. 519 с.
2. Тaleb Нассим Николас. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Изд-во «Коллибри», 2016. 736 с.
3. Рон Хейфетц. Лидерство без простых ответов. Нью-Йорк, 1994. 345с.
4. Джон Уитмор. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. Издательство: Альпина Диджитал, 2009. 350с.
5. Evan Leybourn, Evan's Theory of Agile Constraints. URL: <https://businessagility.institute/learn/evans-theory-of-agile-constraints/>

Adaptive leadership in the face of uncertainty

Zotova I.V.

Ph.D. Psychol. Sci., Associate Professor, Department of Personnel Management, IGSU, RANEPА

E-mail: coachzotova@gmail.com

Abstract

Leaders face the challenges of uncertainty that require the development of new strategies and solutions that have not been applied before. Adaptability requires from a leader a metacognitive approach to thinking, flexibility and eccentricity in actions, and the use of a model of adaptive leadership in behavior. An adaptive leader must accept uncertainty and adapt new approaches to adapt to new circumstances. In order to succeed in this dimension requires seeking support at all levels of the organization. VUCA the world becomes a part of our life and it is necessary to adapt to it, which means to apply adaptive leadership.

Key words

• competencies • adaptation • uncertainty • leadership • flexibility • VUCA world •

References

1. James J. Clawson. Level 3 Leadership: A Deeper Look. M.: Alpina Publisher, 2017 . 519 p.
2. Taleb Nassim Nicholas. Black Swan. Under the sign of unpredictability. M.: Publishing house «Colliebri», 2016. 736 p.
3. Ron Hayfetz. Leadership without easy answers. New York, 1994. 345 p.
4. John Whitmore. The inner strength of a leader. Coaching as a method of personnel management. Publishing house: Alpina Digital, 2009. 350 p.
5. Evan Leybourn, Evan's Theory of Agile Constraints. URL: <https://businessagility.institute/learn/evans-theory-of-agile-constraints/>