

КОМПЕТЕНЦИИ ЛИДЕРА В БИЗНЕСЕ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ



Виттенбек Наталья Владимировна, кандидат психологических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Всероссийской академии внешней торговли при Министерстве экономического развития Российской Федерации (ВАВТ); ул. Пудовкина, 4а, Москва, Россия, 119285; e-mail: vitte@mail.ru

РЕЗЮМЕ

В статье поставлена задача анализа компетенций руководителя в бизнесе с позиций интегрального подхода. В ней выделены актуальные и перспективные компетенции лидера, необходимые для эффективного развития организаций. На материале анализа современных исследований лидерства обсуждаются ключевые компетенции руководителей в бизнесе, резервы развития, а также ключевые «разрывы» в развитии лидерских компетенций, которые критичны для успеха организаций в будущем. Показано, что уровень сложности задач, решаемых руководителями в современном бизнесе, предполагает совершенно иную логику действия и мышления и связан с вертикальным развитием лидеров. Рост и изменение лидерских менталитетов связываются с двумя типами развития: вертикальным и горизонтальным. Вертикальное развитие предполагает смену парадигмы мышления и ведет к более высокому уровню эффективности лидерства. В статье приведено описание семи стадий вертикального развития лидеров с указанием на основные изменения в лидерских менталитетах и их вклад в устойчивое развитие организаций. **Ключевые слова:** лидерские компетенции, вертикальное развитие лидеров, лидерские менталитеты, логика действия, интегральная теория лидерства.

Значительное усложнение бизнес-задач и постоянные изменения рыночной среды требуют от современных руководителей новых моделей лидерства. Стратегически сфокусированная система лидерства позволяет обеспечить потенциал для устойчивого развития компании. Проведенное Центром креативного лидерства (CCL — Center for Creative Leadership) глобальное исследование лидерских компетенций показало, что существует достаточно большой разрыв между компетенциями и навыками руководителя, критичными для успеха в настоящем и будущем [4]. Исследование было проведено в трех странах, в нем приняли участие 2239 руководителей разного уровня из 24 организаций [12, с. 1]. Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе были определены 20 поведенческих компетенций, которые являются критичными для успеха руководителей в бизнесе. Целями второго этапа стали оценка актуального уровня развития лидерских компетенций и определение дефицита компетенций, необходимых для успеха

в настоящем. На третьем этапе путем сопоставления компетенций, требуемых для успеха руководителей в будущем, и степени развития компетенций в настоящем были выделены четыре основные группы лидерских компетенций:

1. «Чрезмерные инвестиции (Over-investments)» — компетенции, являющиеся развитыми в современных условиях, но не критичные для успеха в будущем.

2. «Резервы (Reserves)» — компетенции, не являющиеся развитыми сегодня и не критичные для успеха в будущем.

3. «В норме (On Track)» — компетенции, уже развитые и важные для успеха в будущем.

4. «Основные больные места (Key Gaps)» — компетенции, критичные для успеха в будущем, но требующие дополнительного развития [12, с. 10].

Результаты проведенного CCL глобального исследования показали, что такие лидерские компетенции, как: «руководство людьми», «стратегическое планирование», «визионерское лидерство», «управление изменениями», «развитие талантов» и «развитие самосознания», — являются критичными для успеха руководителей в будущем и наименее развитыми. Обращает на себя внимание тот факт, что фокус развития современных руководителей ориентирован не в том направлении, которое обеспечивает успех в будущем [12, с. 12–13].

Исследование на тему «Изменяющаяся суть лидерства», проведенное CCL, показало, что руководителям в ближайшем будущем предстоит столкнуться с увеличением сложности изменений как внутри самих организаций, так и вне их; речь идет о динамике развития рынка и недостатке талантов [8]. Основные изменения в современной модели лидерства связаны с увеличением сложности новых задач, управлением инновациями, искусством виртуального лидерства и поддержанием аутентичности самого руководителя внутри мультиролевой концепции организационного лидерства [8].

Изменился набор навыков лидера — сегодня нужны лидеры с более комплексным и адаптивным мышлением. В исследованиях Ника Петри в ответах руководителей на вопрос, «в чем они видят вызовы лидерам настоящего и будущего», были выделены две темы: темп изменений и сложность вызовов, с которыми руководителям приходится сталкиваться [6, с. 4].

При этом современным лидерам приходится управлять комплексными средами. Характеристикой

Лидерские компетенции. Определение ключевых разрывов — «Leadership Gaps»

<p>«Чрезмерные инвестиции (Over-investments)»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уважение различий • Сочувствие и чуткость • Гибкость к другим культурам • Спокойствие и самообладание 	<p>«В норме (On Track)»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Способность к быстрому обучению • Управление, основанное на участии • Построение отношений сотрудничества • Способность взять инициативу на себя • Стратегическая перспектива
<p>«Резервы (Reserves)»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Противостояние проблемным сотрудникам • Управление карьерой • Баланс работы и личной жизни • Решительность 	<p>«Основные больные места (Key Gaps)»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вдохновляющее видение, развитие приверженности • Руководство людьми • Стратегическое планирование • Управление изменениями • Развитие талантов • Развитие самосознания

Источник: Jean Brittain Leslie The Leadership Gap What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent, Center for Creative Leadership [12, p. 11].

таких сред (рыночных, организационных) является то, что в них содержится большое количество взаимодействующих элементов, информация крайне неоднородна, взаимодействия между элементами системы нелинейны и связаны таким образом, что небольшие изменения могут оказать большое влияние на всю систему. Решения рождаются в ходе динамических изменений в системе, их невозможно навязать извне с предсказуемым результатом, ретроспективная оценка не позволяет предсказать последствия, поскольку условия и элементы систем постоянно меняются [6, с. 5–6].

Степень сложности стоящих перед лидерами задач предполагает лидерскую стратегию иного уровня: не делать свою работу как можно лучше, а осуществить переход в качественно иную логику действия и мышления. Такую новую логику Баррет Браун называет «постконвенциональным сознанием», связывая ее с вертикальным развитием лидеров [2, с. 5]; Роберт Кеган называет ее «самотрансформирующимся сознанием» [6, с. 9, 11]. Вертикальное развитие, по мнению Сюзанны Кук-Гройтер, означает трансформацию и появление новой лидерской перспективы [5]. Тогда как горизонтальное развитие — это расширение в рамках одной и той же стадии: развитие новых навыков, получение новой информации, перенесение из одной сферы в другую — «транслирование» (по Кену Уилберу). Горизонтальное развитие полезно, когда проблема четко определена и существуют известные технологии ее решения. Вертикальное развитие означает смену парадигмы мышления и качественно новую стадию, переход на новый уровень когнитивного развития. В контексте лидерства это означает, что каждый последующий уровень развития содержит в себе больший потенциал комплексного решения проблем, большую способность устанавливать новые направления, управлять стратегическими изменениями и сценариями [2; 11]. Данный вывод подтверждают в интегральной теории лидерства Д. Бек, К. Кован [3] и К. Уилбер [15].

Модель «логики действия» является одной из распространенных в современных исследованиях лидерства [10; 13]. Эту модель разработал У. Торберт в процессе работы с организациями и лидерами. Она основана на исследованиях эго-развития и «я»-иден-

тичности, проведенных Джейн Лёвинджер, и дополнена Сюзанной Кук-Гройтер [7].

Более высокий уровень эффективности лидерства появляется благодаря возникновению новых способностей лидера на каждой стадии вертикального развития. Данный вывод подтверждают исследования устойчивого развития организаций, выполненные консалтинговой компанией Авастон (ACSS — Avastone Corporate Sustainability Study) [9]. Изучаемые профили успеха и трудностей ведущих международных компаний, характеризующие динамику их устойчивого развития, показали, что продвижение к более высоким ступеням развития напрямую отражает внутренний образ мышления и способности ключевых лидеров. основополагающий вывод данного исследования можно сформулировать следующим образом: динамика лидерских менталитетов является центральной точкой прогресса [9, с. 29]. Для того, чтобы организации смогли продвинуться к более высоким ступеням развития, менталитеты их лидеров должны соответствовать сложностям новой реальности (рыночной, организационной).

Термин «менталитеты» (англ. mindset) относится авторами — С. Кук-Гройтер и У. Торбертом — к внутренним моделям мышления и системам координат, используя которые лидер видит процесс устойчивого развития компании и его важность [9, с. 31]. Исследователи теории лидерства и вертикального развития, говоря о менталитете, используют несколько взаимозаменяемых терминов: «системы придания смысла», «логика деятельности» и «ментальные модели» [1; 3; 5; 7; 13]. Наибольшую сложность в современных исследованиях лидерства представляет глубина понимания природы менталитетов и методов их развития. Как уже говорилось, рост и расширение лидерских менталитетов происходит в горизонтальном и вертикальном развитии. Горизонтальное развитие приводит к расширению возможностей путем приобретения новых навыков, знаний, связанных с текущим менталитетом; вертикальное развитие связано со способностью перехода к более широкому и комплексному менталитету [6, с. 7–9].

Модель развития лидерства (Leadership Development Profile — LDP) С. Кук-Гройтер, описы-

Профиль развития лидеров компаний

Лидерский менталитет/ процентное соотношение среди лидеров	Идентичность	Познавательные способности	Вклад в устойчивое развитие компании
Оппортунист (5%)	Стремится к победе любым доступным способом, ориентирован на собственную выгоду и использует для этого все возможности — «Кто сильнее, тот и прав»	Фокусируется на сиюминутных результатах. Манипулятивное мышление. Не принимает критику	Рост продаж
Дипломат (12%)	Демонстрирует лояльность избранной группе. Сохраняет порядок, избегает конфликтов и стремится заслужить одобрение	Конкретные операции. Предметное мышление, без восприятия структурированного целого	Поддерживает лояльность компании/ценностям. Следит за благополучием других. Привносит стабильность и поддержку в группу
Эксперт (38%)	Проявляет знания и компетентность специалиста. Считает единственно верной профессиональную логику. Ориентирован на детали и перфекционизм	Абстрактные операции. Способность к абстрактному мышлению, рассуждению с постановкой гипотез. Формальные операции	Предлагает сильные тактические идеи и решения. Придает уже существующим процедурам эффективность. Эксперт по новым идеям и решениям
Победитель (30%)	Целеустремленно достигает успеха — «Победитель в игре». Добросовестное и эффективное достижение результатов. Триумф рациональности научного подхода. Скептическое отношение к тому, что не доказано. Не прочь выступить против	Формальные операции. Абстрактная рациональность на пике своих возможностей, координирующая логические операции в единую систему	Оптимизирует стратегические выгоды текущей системы, будь то глобальной или локальной. Использует ресурсы наилучшим образом. Прагматично применяет данные, измерения, анализ, прогнозирование
Индивидуалист (10%)	Понимает относительность позиций системы, будь то «Всё на самом деле не так, как кажется». Различает субъективность точек зрения, субъективность интерпретации опыта. Фокус внимания направлен в глубь себя; интроспекция. Признание своей и чужой комплексности	Метасистемный порядок. Сравнение, противопоставление, синтез систем с позиций их свойств	Ставит под сомнение принятые в бизнесе положения. В зависимости от необходимости приспосабливается к правилам или игнорирует их, изобретает новые. Привносит большую осведомленность о других мировоззрениях — может выступать сторонником всех точек зрения, равноправия
Стратег (4%)	Переинтерпретация и рефрейминг ситуаций. Уважает универсальные и наиболее важные принципы — «Актуализация себя и других». Видит взаимосвязь между большими разделенными массивами знаний. Работает с парадоксами и противоречиями. Стремится к тому, чтобы другие развивались	Парадигматический порядок. Создание новых парадигм из множества метасистем	Катализирует крупные прорывы, соединяет всеобъемлющие принципы со стратегией и взаимодействиями динамических систем. Конструирует новые концептуальные основания. Стремится к взаимности, в отношениях признает взаимозависимость
Алхимик (1%)	Интегрирует множество областей познания. Понимает, что рациональному мышлению и языку неотъемлемо свойственна парадоксальность. Видит комплексность, исходя из пострациональных, духовных перспектив. Понимает ограничения «эго» и обусловленность умственных стереотипов — «Карта не есть территория»	Кросспарадигматический порядок. Интеграция парадигм в новую область или глубинная трансформация старых парадигм	Формирует трансформации, нередко прячась за кулисами, интегрирует материальные, общественные и духовные измерения. Уважает и интегрирует расходящиеся точки зрения и мировоззрения; стремится к координации внутри них и между ними

Источник: Avastone Consulting Leadership and the Corporate Sustainability Challenge: Mindsets in Action Report [9, p. 35].
В таблицу добавлена стадия «оппортунист» [13].

вающая вертикальное развитие лидеров через последовательные стадии, позволяет ясно увидеть развитие лидерских менталитетов [5, с. 3–6; 9, с. 32–34]. У. Торберт одним из первых разработал очертания профиля развития лидерства. На основании различий в «логиках действий» руководителей было выделено семь основных стадий развития лидера: оппортунист, дипломат, эксперт, победитель, индивидуалист, стратег и алхимик [13].

Описание стадий вертикального развития лидеров с указанием на важные отличия идентичности, познавательной сферы и вклада в устойчивое развитие компаний приведено в табл. 2.

Анализ процентного соотношения лидеров показывает, что современные компании развиваются преимущественно «экспертами» и «победителями». В то время как турбулентность, сложность и вызовы бизнес-среды требуют изменения и развития других лидерских менталитетов — «индивидуалиста», «стратега» и «алхимика».

Лидеры, обладающие более зрелыми «логиками действия» пятого–седьмого уровня, видят бизнес-среду и организацию как взаимосвязанные динамические системы. Они способны: распознавать ключевые предположения, лежащие в основе мыслей и поступков своих и других людей; умеют действовать, рассматривая одновременно несколько точек зрения; находят наиболее простое решение, используя креативное и нелинейное мышление [2]. Лидеров более зрелых «логик действия» не ограничивают собственная ментальная модель, критика и опыт, они способны быстро и радикально изменить свое мнение, действия и даже структуру сложного проекта или организации.

Для таких лидеров характерно так называемое сверхвидение (по У. Торберту), они разрабатывают проекты по преобразованию компаний, основываясь на глубокой связи с другими людьми, и в своих действиях руководствуются именно этой перспективой. Лидеры более поздних стадий развития не испытывают страха перед неопределенностью, поскольку доверяют своей команде и самому процессу трансформации; они часто создают условия, поддерживающие процесс изменений, и позволяют компаниям развиваться по своему пути.

Чаще всего для успешной трансформации компаний требуется развитие лидера и других заинтересованных лиц. Если лидеры стремятся достичь более высокой и сложной цели, им придется развивать свои способности, научиться работать одновременно с несколькими перспективами, для того чтобы изменить комплексные и динамические системы [2; 3; 13].

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Прослеживается достаточно большое многообразие моделей и практик лидерства в современных компаниях, которое можно свести к четырем основным моделям:

1. Харизматическое лидерство.
2. Ситуационное лидерство.
3. Сценарное лидерство.
4. Интегральное лидерство.

Харизматическое лидерство основывается на формуле: «лидер ведет, последователи следуют». Основная

задача лидера — определить набор стратегических целей и сплотить вокруг них своих последователей. Лидерство рассматривается как однонаправленный процесс. Лидеры не являются независимыми игроками: они формируются своей командой и целевой аудиторией.

В ситуационной модели лидерства лидер фокусируется не только на целях и отдельных людях, но и на ситуации. Лидерство рассматривается как тонкий процесс взаимного влияния в разных ситуациях. Ситуация является главным катализатором лидерства. Задача лидера — генерировать сотрудничество и синергию. Цели разделяются как лидером, так и его последователями. В зависимости от ситуации и задачи, уровня развития последователей меняется стиль лидерства.

Основная идея сценарного лидерства заключается в том, что лидеры управляют целями и отношениями в разных контекстах. Лидерство рассматривается как многосторонний процесс, учитывающий интересы всех заинтересованных сторон. Задача лидера — прописывание сценариев, управление стратегическими альтернативами, многоаспектными конфликтами и социальными сетями.

Модель интегрального и вертикального развития лидерства основана на управлении, изменении и трансформации сложных динамических систем, какими являются современные компании. Формула лидерства значительно усложняется, становится многомерной, основывается на разных измерениях: лидер, система, стейкхолдеры, внешняя среда, поведение и действия. Задача лидера — создание метасистем, управление контекстами и турбулентными средами, инновациями и стратегическими альянсами.

Обеспечение устойчивого развития компаний в условиях быстрых изменений и хаотической внешней среды под силу только тем лидерам, уровень развития лидерских менталитетов которых позволяет видеть системные связи, одновременно уделяя внимание нескольким перспективам, а также создавать естественный дизайн организаций и необходимых изменений.

ССЫЛКИ

[1]. *Виттенбек Н.В.* Этапы формирования мотивационно-смысловой системы мышления при решении творческой задачи // Акмеология. — 2006. — № 5 (16).

[2]. *Браун Б.* Будущие лидеры сознательного капитализма. Исследовательский отчет MetaIntegral Associates; перевод с англ. — Институт коучинга, 2014. — 37 с.

[3]. *Бек Д., Кован К.* Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. — М.: Best Business Books, 2010. — 419 с.

[4]. *Бражник А.* Leadership GAP: какие лидеры у нас сегодня и какие необходимы в будущем. Center for Creative Leadership. — URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=13213> (4 октября 2010).

[5]. *Кук-Гройтер С.* Развитие Эго: девять уровней всё большего охвата; перевод с англ. Е. Пустошкина. — 2009. — 42 с. — URL: <http://www.cook-greuter.com/Ego%20Development%20Russian%20Final%20-%204%20May%202009.pdf>.

[6]. *Петри Н.* Тенденции в развитии лидерства: исследовательский отчет. — Center for Creative Leadership. — 2011. — 25 с.

[7]. *Torbert B., Kuk-Grojter S. i dr.* Исследование дей- ствием: секрет своевременного и трансформирующего ли- дерства: конспект книги; перевод с англ. Е. Пустошкина. — 2010–2015. — URL: <https://www.academia.edu/12179265/>.

[8]. 10 мировых трендов по лидерству. — URL: <http://hr-portal.ru/article/10-mirovyh-trendov-po-liderstvu>.

[9]. Avastone consulting: Leadership and the Corporate Sus- tainability Challenge: Mindsets in Action Report. P. 50. Availa- ble at: <http://www.avastoneconsulting.com/MindsetsInAction-Report.html>.

[10]. *Joiner B., Josephs S.* Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. — San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

[11]. *Kegan R., Lahey L.L.* Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organiza- tion. — Boston: Harvard Business Press, 2009.

[12]. *Leslie J.B.* The Leadership Gap What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent. — Center for Creative Leadership. P. 20. — Available at: <http://insights.ccl.org/articles/white-papers/the-leadership-gap-what-you-need-and-still-dont-have-when-it-comes-to-leadership-talent/>.

[13]. *Torbert W.R., Rooke D.* Seven Transformations of Lead- ership // Harvard Business Review, April 2005. — Available at: <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>.

[14]. *Wilber Ken.* The time has come for Integral leadership. [Integral Leadership Collaborative] // Integral Leadership Review and Integral Leadership in Action. 2011.

[15]. *Wilber Ken.* The Integral Vision. — Boston & London, Shambhala Publications, Inc. — 2007. — 84 p.

LEADERSHIP COMPETENCIES IN BUSINESS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS' DEVELOPMENT

Natalya V. Vittenbeck — Candidate of Psychological Science, Associate Professor, Department of Manage- ment and Marketing, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry for the Economic Development of the Russian Federation (VAVT); Pudovkina Str., 4A, Mos- cow, 119285, Russia; e-mail: vitte@mail.ru

ABSTRACT

The problem of the analysis of the leadership compe- tencies in business from the standpoint of an integral approach has been raised in this article. Current and future competencies of a leader necessary for the ef- fective development of organization were singled out in the frames of the research. Basing on the materials of the analysis of the modern leadership studies there are discussed key competencies of leaders in business, reserves for development, as well as key «gaps» in the development of leadership competencies, critical for the success of organizations in the future. It is shown that the difficulty level of the tasks resolved by top managers in modern business envisages a comple- tely different logic of actions and thinking, and is con- nected with the vertical development of leaders. The growth and change of leadership mentality are con- nected with the two types of development: vertical and horizontal. The vertical development involves the change of the thinking paradigm and leads to a high- er level of leadership efficiency. The article describes the seven stages of the vertical leadership development indicating the major changes in the leadership mind-

set and their contribution to the sustainable develop- ment of organizations.

Key words: leadership competencies, the vertical devel- opment of the leaders, leadership mindset, the logic of actions, the integral theory of leadership.

REFERENCES

[1]. *Vittenbeck N.V.* Jetapy formirovaniya motivacionno-smys- lovoj sistemy myshlenija pri reshenii tvorcheskoj zadachi [Stages of formation of the motivational-semantic system of thinking in solving creative tasks] // Akmeologija [The «Acmeology» maga- zine]. — 2006. — № 5 (16).

[2]. *Barret Braun.* Budushhie lidery soznatel'nogo kapitaliz- ma. Issledovatel'skij otchet [Future leaders of conscious capital- ism. Research report]. — MetaIntegral Associates; perevod In- stitut Kouchinga. — 2014. — 37 p.

[3]. *Bek D., Kovan K.* Spiral'naja dinamika: upravljaja cen- nostjami, liderstvom i izmenenijami v XXI veke [Spiral dynam- ics: mastering values, leadership and change in XXI century]. — Moscow: Best Business Books, 2010. — 419 p.

[4]. *Brazhnik Aleksandr.* Leadership GAP: Kakie lidery u nas segodnja i kakie neobhodimy v budushhem [What kind of leaders we have today and what are needed in future]. — Moscow. Center for Creative Leadership, available at: <http://www.trainings.ru/li- brary/articles/?id=13213> (Accessed 4 October 2010).

[5]. *Kuk-Grojter Sjuzanna.* Razvitie Jego: devjat' urovnej vse bol'shego ohvata [Ego development: Nine levels of increasing em- brace. Unpublished manuscript]; perevod s anglijskogo E. Pus- toshkina. — Available at: <http://www.cook-greuter.com/Ego%20Development%20Russian%20Final%20-%204%20May%2009.pdf> (Accessed 2009).

[6]. *Petri Nik.* Tendencii v razvitii liderstva, Issledovatel'skij otchet [Trends in leadership development, Research report]. — Center for Creative Leadership, 2011. — 25 p.

[7]. *Torbert B., Kuk-Grojter S. i dr.* «Issledovanie dejstvиеm: Sekret svoevremennogo i transformirujushhego liderstva [Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership]: Konspekt knigi; perevod s anglijskogo E. Pustoshkina. — Available at: <https://www.academia.edu/12179265/> (Accessed 2010–2015).

[8]. 10 mirovyh trendov po liderstvu [10 global trends on leadership]. — Available at: <http://hr-portal.ru/arti- cle/10-mirovyh-trendov-po-liderstvu> (Accessed 17 March 2008).

[9]. Avastone consulting: Leadership and the Corporate Sus- tainability Challenge: Mindsets in Action Report. P. 50. Availa- ble at: <http://www.avastoneconsulting.com/MindsetsInAction-Report.html>.

[10]. *Joiner B., Josephs S.* Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change. — San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

[11]. *Kegan R., Lahey L.L.* Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organiza- tion. — Boston: Harvard Business Press, 2009.

[12]. *Leslie J.B.* The Leadership Gap What You Need, And Still Don't Have, When It Comes To Leadership Talent. — Center for Creative Leadership. P. 20. — Available at: <http://insights.ccl.org/articles/white-papers/the-leadership-gap-what-you-need-and-still-dont-have-when-it-comes-to-leadership-talent/>.

[13]. *Torbert W.R., Rooke D.* Seven Transformations of Lead- ership // Harvard Business Review, April 2005. — Available at: <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>.

[14]. *Wilber Ken.* The time has come for Integral leadership. [Integral Leadership Collaborative] // Integral Leadership Review and Integral Leadership in Action. 2011.

[15]. *Wilber Ken.* The Integral Vision. — Boston & London, Shambhala Publications, Inc. — 2007. — 84 p.