

Эмоциональный интеллект как важное качество лидера в образовании

С. М. Шингаев¹, И. К. Симагина², И. В. Нырова²

¹ Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования
191002, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, д. 11-13

² ГБОУ СОШ №89 Калининского района Санкт-Петербурга
195265, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Черкасова, д. 8, к. 2

Сведения об авторах:

Сергей Михайлович Шингаев

e-mail: sshingaev@mail.ru

SPIN-код РИНЦ: 1043-7169

Scopus AuthorID: 56964987900

ResearcherID: S-4159-2016

ORCID: 0000-0001-7546-7375

Ирина Константиновна Симагина

e-mail: info.school89@obr.gov.spb.ru

Ирина Владимировна Нырова

e-mail: info.school89@obr.gov.spb.ru

© Авторы (2020).

Опубликовано Российским
государственным педагогическим
университетом
им. А. И. Герцена.

Аннотация. Психологический феномен эмоционального интеллекта стал входить в поле научных интересов ученых и практиков в последние десятилетия. Если ранее интеллектуальная составляющая человека чаще всего противопоставлялась эмоциональному компоненту личности, то сейчас уже вполне обоснованно высказываются идеи о важности и необходимости развития эмоционального интеллекта как одного из факторов профессионально-личностного развития человека, как слагаемого успешной жизни и как профессионально-важного качества. В статье рассматривается проблема эмоционального интеллекта с точки зрения профессионально-важных качеств руководителей образовательных организаций, анализируются элементы харизматичного лидера в образовании, приводится психологический портрет успешного педагога. Опираясь на исследования Дж. Равена, М. Вудкока, Д. Фрэнсиса, Дж. Кенджеми, К. Ковальски, постулируется важность рассмотрения эмоционального интеллекта в структуре профессионально-важных качеств руководителя.

Приводятся результаты исследования С. М. Шингаева (2002-2020 гг.), определившего характеристики, связанные с феноменом эмоционального интеллекта руководителя: равновесие в эмоциональной сфере, оптимизм; общительность и чувство юмора; психологическая устойчивость. Описывается проект федеральной инновационной площадки по развитию эмоционального интеллекта у участников образовательного процесса, реализуемого на базе ГБОУ СОШ № 89 Санкт-Петербурга. Ключевая идея подготовленного авторами статьи проекта лежит в достижении личностных результатов освоения обучающимися основной образовательной программы через формирование у них навыков эмоционального интеллекта как одной из важнейших составляющих успешной личности XXI века. При этом утверждается, что развивать эмоциональный интеллект учащихся может только педагог, сам обладающий гармонично и всесторонне развитым эмоциональным интеллектом. Эмоциональное образование выступает принципиально новым элементом системы качественного изменения современного российского образования, где важнейшей становится роль руководителя образовательной организации. Основываясь на собственные исследования (2018–2020 гг.), авторы делают акцент на важности наличия у руководителя психологии успешного человека: с одной стороны, проявляющейся в психологии победителя, предполагающей девять навыков; с другой стороны, в харизматичности руководителя образовательной организации, проявляющейся в шести качествах. Дается описание психологического портрета успешного педагога – Лидера образования, сформулированы пять главных слагаемых этого портрета.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, руководители, педагоги, успешность, лидер, харизма.

Emotional intelligence as an important quality of a leader in education

S. M. Shingaev¹, I. K. Simagina², I. V. Nyrova²

¹ St. Petersburg Academy of postgraduate pedagogical education
11-13, Lomonosova Str., Saint-Petersburg 191002, Russia

² Secondary school No. 89 of the Kalinin district of St. Petersburg
8/2, Cherkasova Str., Saint-Petersburg 195265, Russia

Authors:

Sergei M. Shingaev

e-mail: sshingaev@mail.ru

SPIN: 1043-7169

Scopus AuthorID: 56964987900

ResearcherID: S-4159-2016

ORCID: 0000-0001-7546-7375

Irina K. Simagina

e-mail: info.school89@obr.gov.spb.ru

Irina V. Nyrova

e-mail: info.school89@obr.gov.spb.ru

Copyright:

© The Authors (2020).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

Abstract. The psychological phenomenon of emotional intelligence has become part of the field of scientific interest for scientists and practitioners in the recent decades. If previously the intellectual component was most often contrasted with the emotional component of personality, today many researchers support the necessity and importance of developing emotional intelligence as one of the elements of an individual's professional and personal development, as a component of a successful life, and as a professionally important quality. The article examines emotional intelligence as a professionally important quality for the leaders of educational organizations, analyzes the elements of a charismatic leader in education, and provides a psychological portrait of a successful teacher. Based on the research conducted by J. Raven, M. Woodcock, D. Francis, J. Kenjemi, and K. Kowalski, the authors postulate the importance of studying emotional intelligence within the realm of professionally important qualities of a leader. The paper reports on the results of a study conducted

by S. M. Shingaev (2002-2020), who determined the characteristics associated with the phenomenon of emotional intelligence of a leader: a balance in the emotional sphere, optimism; sociability and a sense of humour; psychological resilience. The article describes a pilot project of a federal innovation platform for the development of emotional intelligence among participants of the educational process, implemented at SBGEI Secondary school No. 89 of St. Petersburg. The key idea of the project designed by the authors of the article is to enable students to achieve high academic results while completing the general educational program by developing their emotional intelligence skills as one of the most important components of a successful individual of the 21st century. At the same time, it is argued that only the teachers who have harmoniously and comprehensively developed their own emotional intelligence will be able to develop it in their students. Emotional education is a fundamentally new element in the system of qualitative change in modern Russian education, where the role of the leader of an educational organization becomes the most important. Based on the outcomes of their own research (2018-2020), the authors emphasize that leaders themselves should embody the psychology of success, manifested, on the one hand, in the psychology of a winner, which involves nine skills; and, on the other, in their charismatic nature reflected in six qualities. The paper offers a psychological portrait of a successful teacher – a Leader in education, and formulates five main elements of this character.

Keywords: emotional intelligence, managers, teachers, success, leader, charisma.

Введение

Психологический феномен эмоционального интеллекта достаточно нов для исследователей и практиков, он стал входить в поле научных интересов ученых и практикующих специалистов в последние десятилетия. Если ранее интеллектуальная составляющая человека чаще всего противопоставлялась эмоциональному компоненту в личности, то сейчас уже вполне обоснованно высказываются идеи о важности и необходимости развития эмоционального интеллекта как одного из факторов профессионально-личностного развития человека, как слагаемого успешной жизни и как профессионально-важного качества. Современные исследования подтверждают, что эмоции помогают человеку успешно адаптироваться к условиям окружающей среды. И появление научного термина «эмоциональный интеллект» отражает естественный ход развития психологической мысли, направленной на поиск и разработку инструментов, способствующих успешной жизнедеятельности человека.

В психологической литературе, посвященной теме эмоционального интеллекта, часто можно встретить утверждение, со ссылкой на психологов Гарвардского университета и персонально на Д. Гоулмана, о том, что на 80 % успех в деятельности, будь то учебная или профессиональная, обусловлен уровнем развития эмоционального интеллекта (Гоулман 2020). Исследования российских и западных ученых подтверждают обоснованность такого утверждения. Например, рассмотрение профессионально-важных качеств руководителей показывает, что в их описании напрямую или опосредованно представлены характеристики, связанные с эмоциональным интеллектом. Так, среди выделенных Дж. Равеном 37 видов компетентностей руководителя непосредственно с эмоциональным интеллектом связаны девять: вовлечение эмоций в процесс деятельности; поиск и использование обратной связи; самоконтроль; способность

к совместной работе ради достижения цели; способность побуждать других людей работать сообща ради достижения поставленной цели; способность слушать других людей и принимать во внимание то, что они говорят; стремление к субъективной оценке личностного потенциала сотрудников; способность разрешать конфликты и смягчать разногласия; способность эффективно работать в качестве подчиненного; терпимость по отношению к различным стилям жизни окружающих (Равен 2002, 281–296).

М. Вудкок и Д. Фрэнсис, выделяют 11 навыков и способностей, необходимых менеджеру, среди которых мы также видим изучаемый нами феномен: умение эффективно управлять собой свободное выражение эмоций, стремление к самопознанию, «ощущение» своей энергии, развитие разумного общения с окружающими, обладание большим чувством собственного достоинства, способность переносить неодобрение. Обращает на себя внимание тот факт, что авторы говорят также о такой важной способности менеджера, как прояснение своих личных ценностей (Вудкок, Фрэнсис 1991).

Портрет успешного менеджера, по результатам исследования, проведенного Дж. Кенджем и К. Ковальски (США) в 2004 г. на 100 топ-менеджерах американских компаний, включает в себя ряд качеств. Среди них те, которые имеют отношение к эмоциям: умение справляться с агрессией (способность брать управление на себя, настойчивость, способность к сотрудничеству, инициативность, энергичность); управление эмоциями (способность делать ставку на других, сенситивность); личностный идеал (гибкость, устойчивость к стрессу, наличие цели, чувство юмора, цельность) (Успешный руководитель 2009). О необходимости наличия у представителей менеджерских профессий эмоциональной уравновешенности, стрессоустойчивости говорит Р. Л. Кричевский, ссылаясь на Р. Стогдила (Кричевский 1996).

Компетенции успешных российских менеджеров, по данным исследования 2009 г. на выборке из 141 топ-менеджера и успешных менеджера среднего звена российских и западных компаний, работающих на российском рынке (модель «20 граней»), включают в себя среди прочего: индивидуальные черты (стрессоустойчивость, адаптивность, ответственность, позитивное мышление); межличностные навыки (межличностное понимание, работа в команде, убедительная коммуникация, построение взаимоотношений) (Исследование компетенций 2009).

Проведенный нами анализ литературы, посвященной проблеме успешности менеджеров, результатов анкетирования менеджеров российских компаний, а также контент-анализ интервью успешных менеджеров в средствах массовой информации (2005-2007 гг.) (Шингаев 2007), позволил нам также выделить такие характеристики, связанные с феноменом эмоционального интеллекта как равновесие в эмоциональной сфере, оптимизм; общительность и чувство юмора; психологическая устойчивость.

И, наконец, анализ так называемых навыков XXI века, обладание которыми позволит современному человеку быть успешным, свидетельствует об обязательном наличии среди таких навыков эмоционального интеллекта.

Вышеприведенные данные дают весомое обоснование важности соединения интеллекта и эмоций для полноценной и успешной жизни человека, в том числе в разных видах профессиональной деятельности.

Мы преднамеренно сделали такой обзор важности эмоционального интеллекта в жизни и профессиональной деятельности взрослого человека, поскольку считаем важным наличие эмоционального интеллекта именно у лидеров образования, рассматривая его при этом как профессионально-важное качество.

Материалы и методы

Для решения задач изучения эмоционального интеллекта как важного качества лидера в образовании нами применялись: теоретический анализ литературы по теме исследования, опрос, тестирование (методика М. Рокича «Ценностные ориентации» в модификации С. М. Шингаева).

Результаты и их обсуждение

В 2016 году нами был проведен опрос педагогов Санкт-Петербурга (репрезентативная выборка насчитывала 431 человек, 97 % - женщины, возраст от 23 до 67 лет, представлены все районы города), где среди прочих был задан вопрос «Как Вы считаете, чем Вам необходимо обладать, чтобы добиться успеха в жизни?». Полученные результаты позволили выделить ряд слагаемых успеха с точки зрения опрашиваемых.

Подавляющее большинство педагогов (79 %) уверены, что для достижения успеха в жизни (в работе, в личной жизни) необходимо обладать крепким здоровьем. При этом ухудшение своего здоровья многие напрямую связывают со снижением успешности в работе. Три четверти опрошенных считают, что невозможно добиться успеха в профессии педагога без проявлений упорства и трудолюбия, хорошего образования и педагогических способностей. Примерно половина педагогов рассчитывают на то, что успеха можно добиться с помощью «нужных связей», везения и материального достатка. Интересно выделение тех педагогических способностей, которые, по мнению самих педагогов, являются ключевыми в их профессиональной деятельности. К ним относятся, прежде всего, умение общаться с разными категориями учеников и родителей, выстраивать деловые и одновременно благожелательные отношения, любить детей, проявлять чуткость и заботу, совмещая со справедливой требовательностью. Вме-

сте с тем немаловажное значение приобретают и такие качества, как умение управлять своими негативными эмоциями, проявлять сдержанность и педагогический такт, умение вести себя адекватно в эмоционально напряженных, стрессовых ситуациях, умение действовать при возникновении синдрома эмоционального выгорания. Как видно, среди этих педагогических способностей важное место занимают характеристики личности, непосредственно связанные с эмоциональным интеллектом.

С 2018 года в рамках федеральной инновационной площадки нами реализуется проект по развитию эмоционального интеллекта школьников как важной составляющей успешной личности (на базе ГБОУ СОШ № 89 Санкт-Петербурга). Ключевая идея подготовленного нами в школе проекта лежит в достижении личностных результатов освоения обучающимися основной образовательной программы через формирование у них навыков эмоционального интеллекта как одной из важнейших составляющих успешной личности XXI века. При этом мы полагаем, что развивать эмоциональный интеллект учащихся может только педагог, сам обладающий гармонично и всесторонне развитым эмоциональным интеллектом. Эмоциональное образование выступает принципиально новым элементом системы качественного изменения современного российского образования. Главную цель в рамках нашего проекта мы видим в создании в образовательной организации творческой, развивающей среды, обеспечивающей развитие эмоционального интеллекта обучающихся, позволяющего им успешно социализироваться в современном обществе.

Отметим, что, начиная проект федеральной инновационной площадки, мы опирались на имеющиеся у нас наработки, в частности:

- Проект «Создание вариативной модели ФГОС основного общего образования», 2013–2016;

- Проект «Обеспечение преемственности между дошкольным и начальным образованием в условиях ФГОС и ФГТ», 2013–2016;

- Школа-победитель городского конкурса «Школа здоровья», 2017.

Для реализации намеченных в проекте амбициозных целей мы опираемся на команду энтузиастов, готовых и способных решать такие сложные задачи, прежде всего, это директор школы И. К. Симагина, заслуженный учитель РФ; доктор психологических наук С. М. Шингаев, заведующий кафедрой психологии, профессор СПб АППО; социальный педагог школы И. В. Нырова, педагоги-психологи Е. В. Юркова, А. В. Бунакова, С. А. Каликина.

Считаем важным обратить внимание на источники появления инновационных идей, которые, на наш взгляд, лежат в плоскости следующих аспектов: тренды в системах образования мира и РФ; актуальные темы в бизнесе – возможность переноса; поиск «слабых сигналов» (областей развития, «узких мест»).

Процессы организации и реализации инновационной деятельности протекают в русле следующих направлений: планирование; поиск дополнительных ресурсов; постоянная генерация новых идей; «системность + регулярность + немонотонность»; внутренний и внешний PR.

Возвращаясь к портрету успешного педагога, в котором эмоциональный интеллект занимает важное место, нельзя не отметить и тот факт, что успех в любой профессии, как и в целом, успех в жизни – это слагаемое ряда факторов, среди которых приоритетным, по нашему мнению, выступает **система ценностей человека и степень их реализованности**. По данным исследований, проводимых нами на протяжении 2009–2020 гг. в системе образования Санкт-Петербурга (выборка составляет более 8 тысяч человек), система ценностей педагогов выглядит следующим образом. В «пятёрке» первых ценностей: здоровье, любовь, счастливая семейная жизнь, уверенность в себе, интересная работа.

Еще одним важным слагаемым успеха в профессии мы считаем наличие **психологии победителя**. Что отличает психологию победителя от психологии побежденного? Ключевое в том, что для победителя главное – победить, а для побежденного – избежать поражения.

Психология победителя включает в себя несколько положений.

Уверенность в своих силах. Люди с экстернальным локусом контроля отличаются склонностью приписывать ответственность за происходящее внешним обстоятельствам, с интернальным локусом контроля – собственным усилиям и способностям. Победители – это интерналы, они уверены в себе, спокойны и благожелательны, пользуются популярностью у окружающих.

Позитивная установка на соревнование. Санкт-петербургским психологом Михаилом Шингаевым на основе многочисленных опросов автовладельцев-мужчин разработана оригинальная проективная методика, позволяющая на простой жизненной ситуации определить, какой установки придерживается водитель на трассе КАД: то ли достижения успеха, то ли избегания неудачи. Установлено, что когда водитель с мотивацией избегания неудачи едет по автостраде в крайнем левом ряду с высокой скоростью (120 км/час и выше) и его сзади догоняют другие участники движения, он чаще всего уступает им дорогу. А если они просто выстраиваются и едут следом, то он не ускоряется, а продолжает ехать с такой же скоростью. Он может ехать и с большей скоростью, но только если находится в группе и не первым, а в середине колонны. Иначе ведет себя водитель с мотивацией достижения успеха. Когда он едет по крайней левой полосе (и даже если он едет один и никто его не догоняет), он находит впереди себя кого-то, догоняет его и обгоняет. Для него важно опережать, быть первым, быть успешным.

Способность мыслить категориями успеха. А. Мехрабиан выделяет два вида мотивации: мотивация достижения успеха

и мотивация избегания неудачи. Исходя из того, какой тип мотивации оказывается ведущим, всех людей можно разделить на тех, кто **ориентируется прежде всего на победу** (выиграть, добиться успеха, рискнуть и побеждать), и тех, кто **ориентируется прежде всего на избегание неудач** (такие люди стремятся в любой ситуации действовать так, чтобы не допустить промаха, ошибок, особенно в тех ситуациях, когда высока цена ошибки и их действия оцениваются другими).

Твердая жизненная позиция, заключающаяся в следующем: «Я стану таким, каким хочу быть, каким себя представляю». Как рассуждает неудачник: «Поскольку я потерпел неудачу в решении важной для меня и компании задачи, а этого не должно было произойти, значит, я полный неудачник». Не ошибается тот, кто ничего не делает. И победитель извлекает из ошибок уроки, делает выводы, накапливает опыт на будущее. За одного битого двух небитых дают!

Успешный педагог не страшится препятствий и поскольку ему действительно важна цель его жизни, цель его профессиональной деятельности, он идет до полной победы. Неуспешный человек, наоборот, сдаётся при первом намёке на препятствия.

Победитель не отказывается от дела при первой же неудаче. Он относится к поражению, как к уроку, превращая его в мостик, ведущий к успеху. Успешность деятельности оказывает значительное влияние на силу и устойчивость мотивов человека. Успех воодушевляет, а когда эти успехи накапливаются, то постоянно возникающее удовлетворение от достижения результата приводит в конце концов к удовлетворению самой профессией.

Убежденность в том, что человек рожден быть победителем и достигнуть того, что сегодня и вчера казалось неосуществимым. Исследования Д. МакКлелланда показали, что у людей с ярко выраженным стремлением к достижениям есть три ключевых характеристики: 1) они склонны работать в условиях, позволяю-

щих им при решении задач брать в первую очередь ответственность на себя, 2) готовы к риску (причем риску, заранее «прорисованному») и умеют ставить перед собой реальные и достижимые цели, 3) им необходима регулярная обратная связь, признание их заслуг.

Никто не побежден, пока не признает себя побежденным.

Вы обращали внимание, как в спорте (в частности, в футболе) многие команды пропускают важные мячи на последних минутах матча? Потеря на секунды концентрации внимания (не доборолся, не добежал) и получай гол в свои ворота. И наоборот, команды, борющиеся до свистка арбитра, до окончания матча добиваются нужного результата.

Для успеха необходима вера, подкрепляющая в подсознании нужные мысли. У неудачников такой веры нет. Вернее, есть вера в то, что у них точно ничего не получится.

Педагог, считающий, что его неудачи определяются в первую очередь его собственными неисправимыми недостатками (например, не хватает силы воли, настойчивости, выдержанности), а успехи, когда они имеют место, зависят лишь от удачного стечения обстоятельств, становится неудачником. Создавать и сохранять позитивную установку не всегда легко. Часто требуются и осознанные усилия, и специальные навыки, одним из которых является навык **переструктурирования негативных мыслей**: внутренних (непроизносимых вслух) для создания и коррекции своей установки, внешних (звучащих от собеседника), для оперативной коррекции его установки. Суть метода: представить смысл высказывания без искажения, но путем использования определенных и позитивных слов.

Проигрывает тот, кто медленно принимает решения, но быстро от них отказывается.

Чрезвычайно важным в контексте рассматриваемого в нашей статье проблемы, считаем выделение элементов харизмы лидера образования, связанных именно со

структурными компонентами эмоционального интеллекта.

Харизматичный лидер образования должен обладать, как минимум, шестью качествами.

Во-первых, иметь **интеллект выше среднего**. Педагог, чей интеллект «чуть выше плинтуса» не сможет адекватно реагировать на быстро меняющуюся экономическую ситуацию, а, следовательно, не способен быстро и эффективно мыслить. Не случайно, те педагоги, о которых говорят как о Лидерах с большой буквы, постоянно учатся – на тренингах, семинарах, курсах, занимаются самообразованием.

Во-вторых, **физическая привлекательность**. Не зря в русском языке есть поговорка «Встречают по одежке, провожают по уму». К красивым людям тянутся, а, как утверждают, психологи, красивым еще и приписывают массу качеств, которыми они, на взгляд окружающих, не обладают. Причем, привлекательность не столько красавчика-мачо или девушки-куклы Барби, а то, что называют обаянием.

В-третьих, **гендерная привлекательность**, где в основе лежит: для мужчины – ответственность и результативность, а для женщины – забота.

В-четвертых, **социально приемлемая и одобряемая** другими людьми необычность. Кто-то курит трубку или носит шарф вместе с костюмом.

В-пятых, **наличие экстремального опыта**.

В-шестых, **эффект геликоптера**, способность видеть на несколько шагов вперед, уметь прогнозировать развитие событий, обладать аналитическими способностями.

Выводы

Делая вывод о психологическом портрете успешного педагога – Лидера образования, сформулируем главные слагаемые этого портрета:

1) сбалансированная система ценностей и степени их реализованности (здоровье, любовь, счастливая семейная жизнь, уверенность в себе, интересная работа, любовь к детям);

2) психология победителя (мотивация достижения успеха, уверенность в своих силах);
3) коммуникативные способности и культура поведения (общительность, гибкость, умение строить благоприятные отношения в коллективе, правильно поставленная речь);
4) эмоционально-волевые качества (целеустремленность, трудолюбие, педагогический оптимизм, уравновешенность, уверенность в себе, организованность);

5) развитый эмоциональный интеллект.
Эффективные руководители обладают рядом профессионально-важных психологических качеств. Они дальновидны, прогрессивны, проактивны, имеют нестандартный взгляд на ситуацию, обладают эмоциональным интеллектом и профессиональным здоровьем.

Литература

- Вудкок, М., Фрэнсис, Д. (1991) *Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика*. М.: Дело, 320 с.
- Гоулман, Д. (2020) *Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 544 с.
- Исследование компетенций успешных менеджеров в России. Модель «20 граней»* (2009). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hrm.ru/issledovanie-kompetencijj-uspeshnykh-menedzherov-v-rossii--model-20-granejj> (дата обращения 08.09.2020).
- Кричевский, Р. А. (1996) *Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе*. М.: Дело, 384 с.
- Равен, Дж. (2002) *Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация*. М.: Когито-Центр, 396 с.
- Успешный руководитель: что он собой представляет?* (2009) [Электронный ресурс]. URL: <http://psyfactor.org/lider4.htm> (дата обращения 08.09.2020).
- Шингаев, С. М. (2007) Психолого-акмеологический подход к формированию стрессоустойчивости менеджеров. *Акмеология*, №4 (24), с. 94–104.

References

- Goulman, D. (2020) *Emotsional'nyi intellekt. Pochemu on mozhet znachit' bol'she, chem IQ [Emotional intelligence. Why it can mean more than IQ]*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 544 p. (In Russian)
- Issledovanie kompetentsii uspeshnykh menedzherov v Rossii. Model' «20 granei» [Research of competencies of successful managers in Russia. 20 Face Model]* (2009). [Online]. Available at: <http://www.hrm.ru/issledovanie-kompetencijj-uspeshnykh-menedzherov-v-rossii--model-20-granejj> (accessed 08.09.2020) (In Russian)
- Krichevskii, R. A. (1996) *Esli Vy – rukovoditel'... Elementy psikhologii menedzhmenta v povsednevnoi rabote [If you're a supervisor... Elements of management psychology in everyday work]*. Moscow: Delo Publ., 384 p. (In Russian)
- Raven, J. (2002) *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyyavlenie, razvitie i realizatsiya [Competence in modern society: identification, development and implementation]*. Moscow: Kogito-Tsentr Publ., 396 p. (In Russian)
- Shingayev, S. M. (2007) *Psikhologo-akmeologicheskii podkhod k formirovaniyu stressoustoichivosti menedzherov [Psychological-acmeological approach to the formation of stress tolerance of managers]*. *Akmeologiya*, no. 4 (24), p. 94–104. (In Russian)
- Uspeshnyi rukovoditel': chto on soboi predstavlyaet? [Successful leader: what does he represent?]* (2009) [Online]. Available at: <http://psyfactor.org/lider4.htm> (accessed 08.09.2020). (In Russian)
- Vudkok, M., Frensis, D. (1991) *Raskreposhchennyi menedzher. Dlya rukovoditelya – praktika [A liberated manager. For the practical leader]*. Moscow: Delo Publ., 320 p. (In Russian)