

Юрий Адлер. Управление конфликтами

Среди задач, важных для менеджмента, есть задача, которая хорошо известна, но о которой говорят редко. Это задача управления конфликтами. Между тем, чем более «плоской» становится организация, тем эта задача становится актуальнее. Пока существовала многоступенчатая иерархическая структура, проблема конфликтов не проявляла себя ярко, поскольку всегда хватало начальников, которые охотно брались их улаживать, считая, и не без основания, что эта деятельность повышает их авторитет в глазах сотрудников. В более плоских структурах людям часто приходится улаживать возникающие конфликты самим. Цель этого учебного пособия – стимулировать более интенсивное обсуждение проблемы конфликтов. В основу обсуждения положены пионерские работы Владимира Лефера и Томаса Саати. Можно полагать, что математические модели – наиболее эффективный путь анализа конфликтов и управления ими.

Юрий Адлер. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами – задача менеджмента. – М.: Издательский дом НИТУ МИСиС, 2020. – 103 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#)

Конфликт будем называть ситуацией, в которой не совпадают интересы двух или нескольких сторон, и это несовпадение проявляется явно, в результате чего стороны вступают в борьбу. Основным источником конфликтов – фактическое или кажущееся несовпадение интересов отдельных индивидов, групп людей или стран. Рефлексология – наука об управлении конфликтами.

Глава 1. Доверие – основа профилактики конфликтов

Френсис Фукуяма утверждает, что эффективность действий любого коллектива, от семьи до объединения государств зависит от уровня доверия. направлении. Лидеру в организации следует придерживаться следующих правил: не лги, не манипулируй людьми, не «тяни одеяло на себя», будь готов помочь тем, кто в этом нуждается, но не навязывай помощь. Первые три из этих пяти правил, если их нарушать, часто становятся источниками конфликтов. Уровень доверия существенно влияет не только на ситуацию с конфликтами, но и на человеческий капитал компании и ее социальный капитал.

Глава 2. Коучинг – еще один инструмент профилактики конфликтов

Американский коуч (тренер по теннису) Тим Голви обнаружил, что попытки на словах передать ученику свой опыт редко достигают цели. Только сам ученик может понять, как правильно отбивать мяч. А помочь ему может человек, который обладает авторитетом в глазах ученика, действует в доброжелательной благоприятной среде, внимательно слушает ученика, не вмешивается в его дела, а только задает вопросы. Такой человек называется коучем, а сам подход – коучингом.

Голви также обнаружил, что работа состоит из трех важных моментов: результата, возможности чему-то научиться и возможности получить удовольствие, испытать радость в процессе выполнения работы, прежде всего от общения с людьми. Традиционный менеджмент видит только результат. Он важен, однако отсутствие любого из трех составляющих наносит невосполнимый урон делу.

Глава 3. Лидерство против традиционного руководства

Черты лидера по Демингу:

1. Понимает, как работа его коллектива соответствует целям компании.
2. Работает с предшествующими и последующими стадиями бизнес-процесса.
3. Пытается сделать так, чтобы работа доставляла всем радость. При этом пытается оптимизировать образование, навыки и возможности каждого, помогая людям совершенствоваться.
4. Тренер и советчик, но не судья.
5. Использует данные, чтобы с их помощью понять своих сотрудников и самого себя. Понимает вариативность и использует статистические вычисления, чтобы узнать, кто находится за пределами системы (если таковые имеются) и нуждаются в специальной помощи. Перевод на другую работу может потребовать осторожности и глубины понимания. Сотрудник, которого переводят, может воспринять это как один из способов избавиться от него.
6. Улучшает систему, в которой работает он и его подчиненные.
7. Создает доверие, понимая при этом, что создание доверия требует от него определенного риска, который он готов взять на себя.
8. Не ожидает совершенства.
9. Слушает и учится, не высказывая осуждения тем, кого он слушает.

Однако в настоящее время все еще доминирует традиционный менеджмент. Его основы были заложены Фредериком Тейлором в США на рубеже XIX и XX веков, А. Файолем во Франции, и были реализованы на практике Генри Фордом. В чем же различия между классическим и лидерским менеджментом? Классический менеджмент основан на управляющем принципе «кнута и пряника».

Это значит, что управление основано на насилии. Для такого стиля менеджмента характерно:

- Отдача менеджментом приказов, сроки и качество выполнения которых подлежат строгой проверке.
- Ключевыми словами служат бюджет, стандарт, цели, сроки, конъюнктура.
- Механизмы управления и принятия решений часто носят бюрократический характер.
- Критерии успеха обычно денежные.
- Люди, получающие удовольствие от работы, выглядят как «белые вороны».

Традиционный стиль более склонен к образованию конфликтов и вынужден чаще с ними бороться. Лидерский менеджмент стремится избегать конфликтов и избегает участия в них.

Глава 4. Математические модели конфликтных ситуаций

Владимир Лефевр рассмотрел природу конфликта через символический аппарат, напоминающий алгебру. Конфликт – объект исследования операций. Если встать на позицию одной из конфликтующих сторон, то нам надо найти действия, направленные на достижение некоторой заранее определенной цели, учитывая при этом противодействие противника. Совокупность выбранных нами действий называют *стратегией*. Наши решения принимаются в условиях неопределенности. В основу выбора стратегии закладывается «принцип гарантированного результата»: какое бы решение ни принял противник, некоторый выигрыш должен быть нам гарантирован.

В [теории игр](#) используется аналогичная постановка задачи. Однако в теории игр стороны конфликта равноправны, а в исследовании операций исследователь находится на одной стороне. Лефевр выделяет два аспекта, подлежащих изучению: правила выбора оптимальной стратегии в рамках исследования операций, и специфику осознания человеком конфликтной ситуации, в рамках рефлексивной игры. Термин «рефлексивный» подчеркивает, что игроки отражают в мышлении рассуждения друг друга.

Допустим, в игре участвуют двое. $\alpha_1, \dots, \alpha_n$ – стратегии первого игрока, β_1, \dots, β_m – стратегии второго игрока. Игру задают в виде платежной матрицы, каждой строчке которой соответствует стратегия первого игрока, а каждому столбцу – стратегия второго игрока. В клетке матрицы, находящейся на пересечении i -й строки и j -го столбца, записываются два числа x_{ij} и y_{ij} , соответствующие выигрышу первого игрока и выигрышу второго игрока (выигрыш может быть отрицательным). Когда выигрыш одного игрока равен проигрышу другого, говорят об игре «с нулевой суммой», а в платежной

матрице пишут одно значение, при этом выигрыш первого игрока входит в матрицу со своим знаком, а второго – с противоположным), например:

	β_1	β_2
α_1	2	5
α_2	1	3

Максимальный выигрыш первого игрока будет при условии, если он выберет первую стратегию, а его противник – вторую. Тогда второй игрок платит первому 5. Если в игровой матрице существует значение выигрыша x_{ij} , которое максимально среди минимальных по всем строкам i и одновременно минимально среди максимальных по всем столбцам j , то стратегии i и j будут наилучшими для игроков, а матрица имеет седловую точку. Это означает, что в распоряжении игрока 1 нет ничего лучшего, чем α_i , а игрок 2 поступит самым благоразумным образом, если выберет β_j . Выбранные таким образом стратегии игроков называются *минимаксными* стратегиями.

В матрице...

	β_1	β_2
α_1	3	1
α_2	2	4

...седловой точки нет. Выбор стратегии зависит от ожиданий того, какую стратегию выберет оппонент. Если игрок 1 считает, что игрок 2 выберет стратегию β_1 , лучший вариант для игрока 1 – стратегия α_1 . Если игрок 1 предполагает, что игрок 2 выберет стратегию β_2 , лучший выбор для игрока 1 – стратегия α_2 . Аналогичные размышления может провести игрок 2. Таким образом оба игрока в своих рассуждениях будут двигаться по кругу. Теория говорит, что игрокам целесообразно выбирать стратегии случайным образом. Такой выбор принято называть рандомизированным. Полученные стратегии называют смешанными.

В играх с ненулевой суммой характер рассуждений игроков существенно усложняется. Для матрицы 2×2 такая игра известна, как [дилемма заключенного](#). Широкий интерес психологов и теоретиков игр к дилемме заключенного объясняется загадочной природой этого парадокса. Теория игр не умеет отвечать на многие вопросы, поставленные практикой конфликтного взаимодействия: в лучшем случае она обосновывает методику экспериментов, по результатам которых мы можем прояснить психологические аспекты поведения.

Гомеостатическая модель позволяет оценивать индивидуальные вклады отдельных лиц в общую картину группового поведения, соотношения этих вкладов и их согласованность. Такую модель можно реализовать на приборе, использующем принцип взаимных перекрестных связей, через которые каждый из операторов, решая свою частную задачу, например, управляя движением стрелки на наблюдаемом им индикаторе, влияет на ход работы всех остальных операторов, осуществляющих аналогичные функции.

В этих условиях успех работы группы будет определяться способностью членов группы к взаимному приспособлению. Эксперименты позволили изучить природу конфликта между «лидером» и «ведомыми» в группе, к изучению аспектов навязанного, вынужденного поведения.

Глава 5. Рефлексивное представление конфликта

Имитация решений

Теория игр не учитывает специфику рассуждений в конфликте. В отличие от научного спора в конфликте побеждает наиболее изощренный лжец. Для описания логики рефлексивных игр воспользуемся тем, что конфликтующие стороны воспроизводят рассуждения друг друга. Обозначим игроков через X и Y . Пусть \bar{X} означает « X думает» и \bar{Y} – « Y думает». Если X может имитировать рассуждение Y или, что то же самое, если его ранг рефлексии выше, то это можно записать как $\bar{Y}\bar{X}$ – « X думает, что Y думает» (читаем справа налево, по стрелке). Если же Y может имитировать X , который воспроизводит рассуждение Y , то можно записать $\bar{Y}\bar{X}\bar{Y}$ – « Y думает, что X думает, что Y думает».

Цепочку можно удлинить, а символ, стоящий справа, указывает на потенциального победителя.

Формальный аппарат

Представим себе объективную обстановку как некоторый плацдарм (П), на котором разворачиваются события. Плацдарм отображается, допустим, на особый планшет, которым владеет Х. Обозначим этот планшет P_x . Игрок Х имеет цель – C_x . Предположим, что Х владеет каким-либо методом решения задачи, например методом линейного программирования. Этот метод назовем доктриной и обозначим D_x . Применение доктрины дает результат P_x . Обобщим картины мира в головах игроков, введя T , T_x и T_y

$$P = T,$$

$$(P_x, C_x, D_x, P_x) = T_x$$

$$(P_y, C_y, D_y, P_y) = T_y$$

Вообразим теперь внешнего наблюдателя, на глазах у которого разворачивается рефлексивная игра. Наблюдатель видит двух игроков Х и Y и реальный плацдарм, на котором протекает физическое взаимодействие игроков Т. Он также видит отражение плацдарма в голове игрока Х – T_x и в голове игрока Y – T_y . Конфликт можно изобразить в виде двухголового человечка:

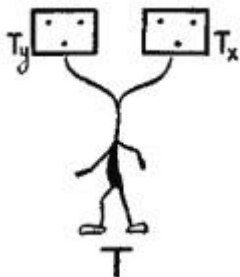


Рис. 3. Символическое изображение конфликта

Мышление игроков и принципы теории игр

Рефлексивная схематизация конфликта позволяет выявить механизмы мышления игроков. Это дает сразу два преимущества: во-первых, становится ясной логическая подоплека принимаемых решений, во-вторых, создаются благоприятные условия для исследования социально-этической и психологической оболочки конфликта. В итоге и исследователь операций, и психолог получают в свое распоряжение инструмент объективного анализа субъективного мира игрока.

Любой конфликт можно истолковать как «игру с участием дьявола». Тогда можно выделить три типа рассуждений: «мы оба – дьяволы», «он – дьявол», «я – дьявол». Это значит, что рефлексивное изображение игроков может быть использовано для определения того, какой принцип используется игроком. Можно определить также, каким принципом следует пользоваться, если мы располагаем информацией о рассуждениях оппонента.

Глава 6. Рефлексивное управление – управление конфликтами

Предметом дальнейшего исследования – говорит Лефевр – является рефлексивное взаимодействие. Игроки принимают решения, оперируя не только действительностью, но и теми ее картинками, которые отражаются в их головах. Благодаря этому игрок имеет возможность проникнуть во внутренний мир другого игрока и деформировать этот мир выгодным для себя образом.

Рассмотрим конфликт, который внешним исследователем изображен так:

$$(1) \Omega = T + T_x + T_{yx} + T_y$$

Выявим основания, которыми пользуются противники при принятии решений:

$$(2) \frac{\partial \Omega}{\partial x} = T + T_y - \text{основания X,}$$

$$(3) \frac{\partial \Omega}{\partial y} = T - \text{основания Y.}$$

Во внутреннем мире Y отображается реальный плацдарм, принимая решение, он оперирует только им. Перед X лежит иная картина: в нее входят реальный плацдарм, отображение этого плацдарма противником, отображение цели, которая есть у противника, и доктрины, с помощью которой

противник решает свою задачу. Он принимает решение, исходя из этой картины мира, и это позволяет ему поставить задачу управления процессом принятия решения Y . Управление решением противника, навязывание ему определенной стратегии поведения при рефлексивном взаимодействии осуществляется не прямо, не грубым принуждением, а путем передачи ему оснований, из которых тот мог бы логически вывести свое, но predetermined другой стороной решение. Передача оснований означает подключение X к процессу отображения ситуации Y , тем самым X начинает управлять процессом принятия решения.

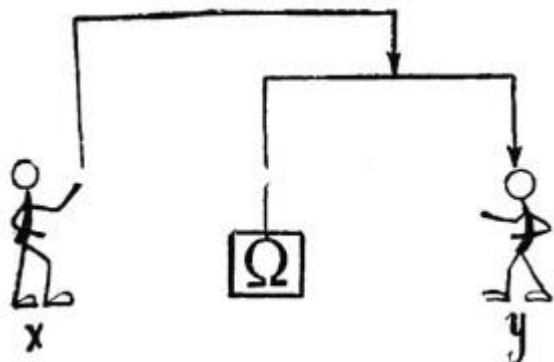


Рис. 4. Влияние на процесс принятия решений

Процесс передачи оснований для принятия решений одним из противников другому мы называем *рефлексивным управлением*.

Пусть X обладает единичным рангом рефлексии, а Y – нулевым. Это значит, что X может осуществлять рефлексивное управление Y . В общем виде это может быть записано как передача Y картины T , которую X специально запланировал для Y . Рефлексивное управление может осуществляться посредством передачи ложной информации об одном или нескольких элементах картины мира: планшета P_{YX} , цели C_{YX} , доктрины D_{YX} или результата R_{YX} . Рассмотрим несколько примеров.

Рефлексивное управление посредством передачи ложной информации о плацдарме: $P_{YX} \rightarrow P_Y$
 Это один из наиболее распространенных приемов рефлексивного управления. Чаще всего прием сводится к маскировке своих объектов или созданию ложных объектов.

Рефлексивное управление посредством формирования цели противника: $C_{YX} \rightarrow C_Y$
 Широко распространенным приемом такого управления служит провокация. Формы провокации чрезвычайно разнообразны: от детской забавы с подброшенным кошельком, до террористических актов и идеологических диверсий. Искусство провокации продемонстрировали еще ткачиха с поварихой, с сватьей бабой Бабарихой. Известие о рождении «неведома зверушки» использовалось ими как средство формирования у Салтана вполне определенной цели.

Рефлексивное управление посредством формирования доктрины противника: $D_{YX} \rightarrow D_Y$
 Доктрина – это своего рода алгоритм, посредством которого из «цели» и «планшета» вырабатывается решение. Герои многих детективных романов обучают агентов противника неправильным приемам поведения, в результате чего те быстро попадают в руки контрразведчиков. Хитроумный форвард футбольной команды систематически «сознательно» попадает на определенный прием защитника и вырабатывает у того закрепление этого приема как стандартного противодействия, чем в решающий момент пользуется.

Рефлексивное управление посредством передачи решения: $R_{YX} \rightarrow R_Y$
 Примером такого управления служит неверная подсказка на уроке как способ сведения счетов между школьниками.

Рефлексивное управление противником, доктриной которого служит теория игр
 По убеждению многих исследователей операций, теория игр дает возможность находить оптимальные решения, и игрок якобы гарантирует себе запланированный минимум. В действительности же игрок, выбравший такую четкую доктрину, может сделаться объектом рефлексивного управления. Следует подчеркнуть, что рефлексивное управление приводит к успеху независимо от «качества» рассуждения противника, если только это рассуждение проимитировано с достаточной полнотой. В этом смысле любые оптимальные, но жесткие программы действий имеют меньше шансов, чем программы, основанные на неоптимальных методах, но отличающиеся

гибкостью. Очевидно, поэтому принятие ответственных стратегических решений еще длительное время будет оставаться привилегией людей, несмотря на совершенствование современных электронных вычислительных машин как средств логической обработки информации.

Возможные приложения

Понятие рефлексивного управления вырастает из понятия «лжи», для этого последнее понятие должно быть лишено своего социально-этического обрамления. Стандартные схемы рефлексивного управления охватывают значительно более широкий круг социальных явлений, чем конфликтующие системы. Понятия рефлексивного анализа могут быть использованы для описания процедур принятия решения «союзниками». Например, двое договорились встретиться у выхода из станции метро. При этом они не учли, что станция имеет два выхода. Очевидно, что, имитируя рассуждения друг друга, они могут значительно увеличить вероятность выбора одного и того же выхода.

Коллективы объединяют не только внешние формы организации, основанные на информационных связях между его членами. Лефевр показывает, что рефлексивные связи, способность к имитации рассуждений коллег служат важным фактором, обеспечивающим нормальное функционирование коллектива. Механизм имитации рассуждений выступает как особое средство координации и синхронизации деятельности отдельных членов. По-видимому, вообще коллектив можно считать окончательно сформировавшимся, когда все его члены обладают специальными средствами имитации решений других членов коллектива.

Рефлексивные представления позволяют несколько точнее описать механизм «лидерства». Если все члены коллектива оперируют с действительностью, то лидер, кроме того, оперирует с особой реальностью, с коллективом. Эту особую реальность он проецирует на специальный планшет, затем преобразует это отображение в некоторый проект и реализует его. На планшете лидера должны быть выделены не только специальные элементы, отображающие деятельность отдельных членов коллектива, но элементы его собственной деятельности. Последние и есть элементы планирования деятельности коллектива. В этой связи можно сказать, что основой любой организационной деятельности служит механизм саморефлексии организатора.

Рефлексивное управление массовыми решениями служит задачей государственных и общественных институтов, специально занятых этой проблемой. Осознание механизмов принятия массовых решений ведет, как правило, к успехам в работе органов пропаганды и средств воспитания масс. Раздувание массовых психозов в тоталитарных государствах, превращение в идолов всякого рода рекордсменов, поклонение одушевленным и неодушевленным кумирам, творимым беспощадной машиной рекламы, – все это продукты рефлексивного управления массами людей.

Концепция рефлексивного управления дает возможность по-новому подойти к проблеме определения ценности информации. Одно и то же сообщение может быть по-разному оценено с точки зрения отправителя и получателя информации. Причем ценность сообщения определяется не степенью истинности содержания, заключенного в сообщении, а соотношением рангов рефлексии. Например, отправитель может послать истинное сообщение, исходя из того, что оно будет воспринято как ложное. Если такой обман удастся, противник-получатель несет ущерб, приняв истинное сообщение за ложное. С другой стороны, если отправляются ложные сообщения и если получатель реконструировал замысел отправителя, то ложная по содержанию информация приобретает для него положительную ценность. Теории, занимающиеся проблемой определения ценности информации, должны строиться с учетом схем рефлексивного взаимодействия.

Лефевр обнаружил, что в мире существуют две этические системы. При построении человеком отношений с другими людьми, его выбор определяется его самооценкой. В рамках одной из этических систем самооценка повышается при выборе союза с другим индивидом. А в рамках другой этической системы, напротив, самооценка растет при выборе конфронтации. Поэтому в первой этической системе доминирует единение, а во второй – противостояние. Причем это не зависит от практической пользы, которая связана с выбором данного отношения.

Глава 7. Другой взгляд на математику конфликта

Известный американский математик Томас Саати в 1967 году опубликовал книгу, которая в 1977 году была переведена на русский под названием Математические модели конфликтных ситуаций. Автор выделяет три типа моделей: детерминированные, вероятностные и оптимизационные. В книге рассматривается контроль ядерных разоружений.

Автор предлагает различать случайность и неопределенность, полагая, что *случайность* имеет место, когда сами числовые значения известны, но только в вероятностном смысле. *Неопределенность* же подразумевает недостаточное понимание рассматриваемой проблемы и неясность взаимодействия различных факторов.

Глава 8. Обсуждение

Мы живем в мире, в котором конфликты неизбежны. Поэтому глупо прятать голову в песок и делать вид, что можно жить без конфликтов.

Как действовать в обстановке внутреннего конфликта в организации? Прежде всего следует погасить начинающийся конфликт. Поскольку всякий конфликт является затратным, не стоит жалеть усилий на его погашение, или, хотя бы, ослабление. Конфликты контрпродуктивны и их важно избегать. Существуют два эффективных инструмента — это лидерство и командообразование.

Бизнесу присущи также внешние конфликты, проявляющиеся в конкуренции. В 1984 г. профессор Нориаки Кано разработал модель взаимодействия бизнеса с клиентами.

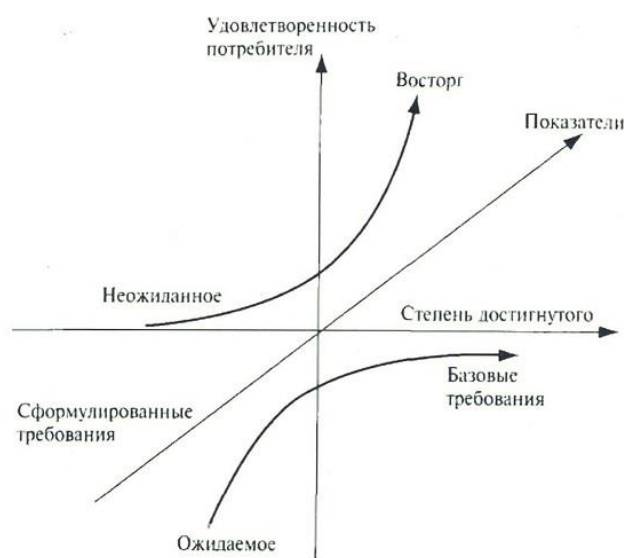


Рис. 5. Модель Н.Кано взаимодействия бизнеса с клиентами

У клиента есть три уровня требований к продукции или услуге:

- 1) то, без чего продукция, в представлении клиента, не может существовать;
- 2) соответствие параметрам (например, размер костюма);
- 3) требования, о которых клиент мечтал, но не решался сказать.

Без выполнения первых двух уровней сделка не состоится. Если же вы угадали неназванные требования клиента и реализовали их, не слишком повышая стоимость, вы бы на некоторое время смогли избавиться от конкуренции. Можно сказать, что конкурентную борьбу выигрывают инновации!

Если мы всё же оказались в ситуации, несущей в себе угрозу конфликта, остается, как нам советует Т. Саати, приступить к долгим изнурительным переговорам, помня, что плохой мир лучше доброй ссоры. А если исчерпаны все мирные пути, нам ничего не остается, кроме попытки управления конфликтом, следуя рефлекторной модели В. Лефевра.

Библиография на русском языке

Адлер Ю.П., Чёрных Е.А. Статистическое управление процессами. Большие данные. – М.: Изд. Дом МИСиС, 2016. – 52 с.

Беккер Г. [Человеческое поведение](#). Экономический подход. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.

Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. - М.: НИРРО, 2003. – 315 с.

Беркович Д.М. Формирование науки управления производством: Краткий исторический очерк. – М.: Наука, 1973. – 164 с.

- Блэклок Дж., Джек Э. Технологии командной игры. Руководство для лидеров. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2008. – 232 с.
- Бродский В.З. Введение в факторное планирование эксперимента. – М.: Наука, 1976. – 224 с.
- Гарт Л., Генри Б. Стратегия непрямых действий. – М.: ИЛ, 1957. – 289 с.
- Гижицкий Е. С шахматами через века и страны. – Варшава, 1958. – 138 с.
- Голви Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 252 с.
- Деминг У. [Выход из кризиса](#): Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
- Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
- Его Святейшество Далай-Лама, Говард К. Катлер. Искусство быть счастливым на работе. – М.: София, 2007. – 256 с.
- Заде Л.А. Понятие лингвистической переменной и её применение к принятию приближённых решений. – М.: Мир, 1976. – 167 с.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
- Исикава Каору. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
- Кови-младший С., Меррилл Р. Скорость доверия: То, что меняет всё. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 427 с.
- Кристенсен К. Закон успешных инноваций. Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 268 с.
- Лайнбарджер П. Психологическая война. – М.: Воениздат, 1962.
- Лефевр В. Алгебра совести. – М.: КОГИТО-ЦЕНТР, 2003. – 426 с.
- Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. – М.: Изд. «Институт психологии РАН», 2000. – 136 с.
- Лефевр В.А., Смолян Г.Л. Алгебра конфликта. – М.: Знание, 1968. – 64 с.
- Либман М., Островский Г. Поддельные шедевры. – М.: Советский художник, 1966.
- Льюис Г. Менеджер – наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. – Минск: Амалфея, 1988. – 288 с.
- Льюис Р.Д., Райфа Х. Игры и решения. Введение и критический обзор. – М.: ИЛ, 1961. – 643 с.
- Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Физматгиз: Наука, 1970. – 708 с.
- Нив Г. [Организация как система](#): Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
- Нойака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 386 с.
- Пушкин В.Н. Оперативное мышление в больших системах. – М., Л.: Энергия, 1965.
- Рогачёв С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. – Ростов н/Д.: Феникс, 2003. – 160 с.
- Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с.
- Саати Т.Л. Математические модели конфликтных ситуаций. – М.: Советское Радио, 1973. – 304 с.
- Седдон Дж. Свобода от приказов и контроля. Путь к эффективному сервису. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 232 с.
- Сенге П. [Пятая дисциплина](#). Искусство и практика обучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 448 с.

- Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.
- Уитмор Д. Coaching – Новый стиль менеджмента и управления персоналом. – М.: Финансы и Статистика, 2000. – 160 с.
- Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Журнал «Контроллинг», 1992. – 151 с.
- Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
- Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. – М.: АСТ, 2004. – 736 с.
- Чиксентмихайи М. В поисках потока. – М.: Альпина нон-фикшн, 2012. – 194 с.
- Чиксентмихайи М. [Поток](#): Психология оптимального переживания. – М.: Альпина нон-фикшн, 2013. – 464 с.
- Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. – М.: Дело, 2000. – 272 с.