

Лекция 12 СТИЛИ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА

План: 1. Типология Курта Левина. 2. Типология Блейка-Моутон. 3. Типология Херси-Бланшара. 4. Профессиональный трек. 5. Лидерство на основе модели эмоционального интеллекта

Стиль руководства/лидерства – типичная для руководителя/лидера система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы.

Сразу же нужно отметить, что в традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Но в экспериментальных исследованиях эти понятия очень трудно развести, и на практике используются единые методики.

Типология Курта Левина. Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина (1938). Группа детей-подростков (мальчики 11-12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства/лидерства:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- попустительский (разрешительный, либеральный).

Каждый из стилей имеет две характеристики – формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Рассмотрим характеристики каждого из стилей руководства.

Авторитарный стиль. Ф: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера – вне группы. С: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий.

Демократический стиль Ф: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера – внутри группы. С: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реали-

зацию предложений отвечают все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

Попустительский стиль Ф: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера - незаметно в стороне от группы. С: дела в группе идут сами по себе; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы.

Левин в своих работах рекомендовал именно демократический стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли многие специалисты по психологии управления, то есть задачей руководителя считалось "совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его демократизации".

Типология Блейка-Моутон. Типология стилей управления по Левину сейчас рассматривается как несколько устаревшая. Большинство исследователей пользуется типологией Блейка-Моутон (1971). Роберт Блейк и Джейн Моутон – соответственно Председатель и Президент Scientific Methods Inc, предоставляющей промышленности консультации по человеческому поведению.

То есть, на смену «одномерным» стилям управления в настоящее время пришли «многомерные». Для успешной деятельности организации уже недостаточно только каких-то определенных отношений между руководителем и его подчиненными, есть множество различных обстоятельств, которые также должны приниматься во внимание.

Первой среди «многомерных» стилей управления стала «управленческая решетка», разработанная в начале 80-х годов американскими специалистами в теории менеджмента Робертом Блейком и Джейн Моутон. Управленческая решетка – это своего рода теоретическая матрица, которая определяет методы управления, используемые руководителями всех уровней с целью урегулирования внутригрупповых взаимодействий. Данная «решетка» позволяет подобрать наиболее эффективные для деятельности организации приемы и методы управленческого влияния.

Управленческая решетка представляет из себя достаточно наглядную схему, состоящую из 81 квадрата: 9 вертикальных столбцов и 9 горизонтальных. По вертикальной оси управленческой решетки происходит ранжирование «заботы о человеке» или «ориентация на людей», а по горизонтальной – «заботы о производстве» или «ориен-

тация на задачу». Стиль управления определяется по обоим данным критериям. Т.е. мы получаем 81 вариант стиля управления

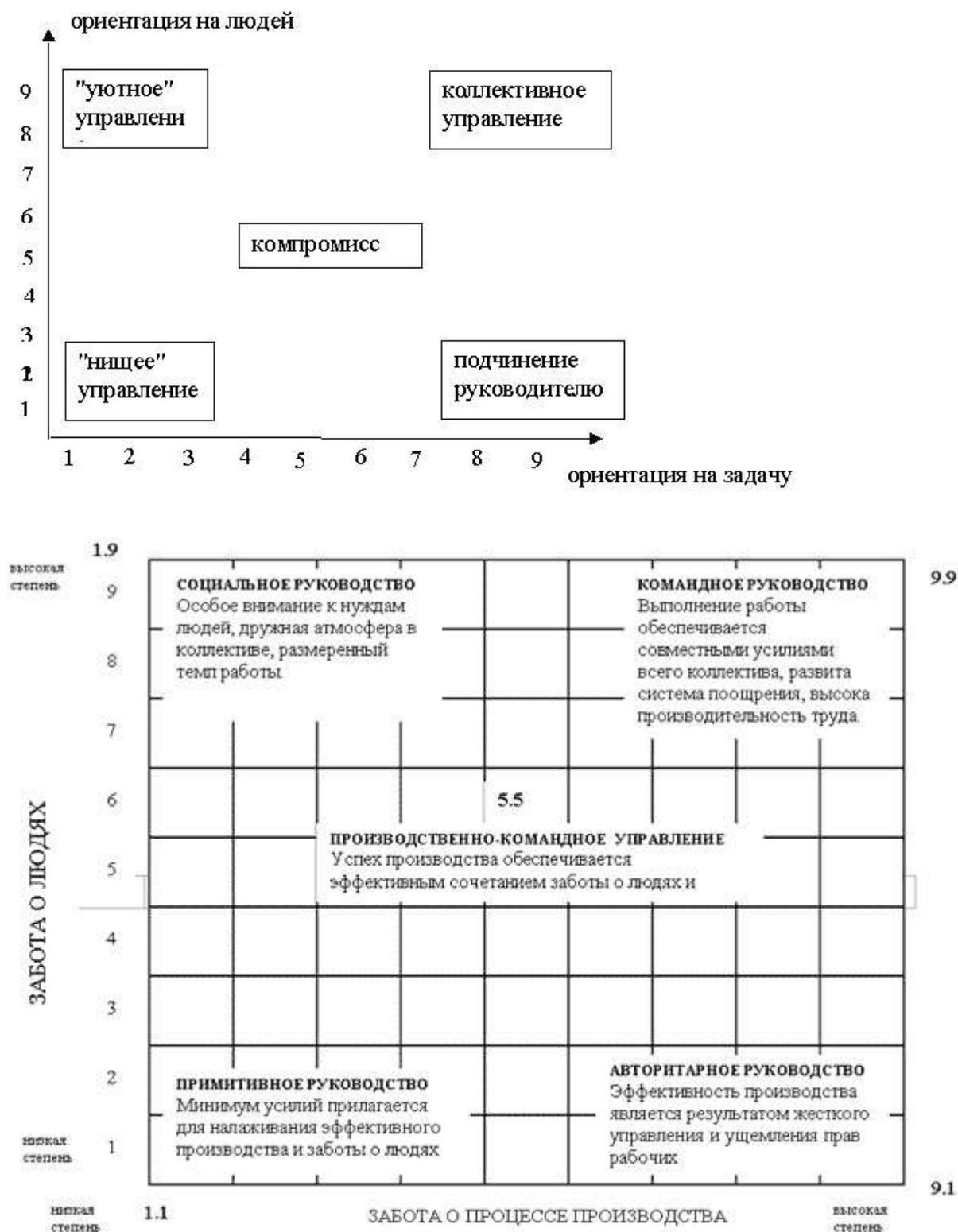


Рис. 1. Стили управления по Блейку-Моутон

Охарактеризуем стили управления по Блейку-Моутон:

1.1 – «нищее» управление или «примитивное руководство» – руководитель прилагает минимальные усилия, достаточные лишь для того, чтобы сохранить организацию;

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9 «уютное управление», «дом отдыха» (социальное руководство) – внимательное отношение к людям, что создает приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу «загородного клуба»). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текущая кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок.

К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием руководителя либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

9.1 «подчинение руководителю», «авторитарное руководство» – руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, при этом пренебрегая интересами людей. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что

такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5 «компромисс», «организация» (производственно-командное управление) – баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства.

Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

9.9 «коллективное управление», «команда», «командное руководство» – выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руко-

водителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству.

В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в ком-промиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Подытожим: Блейк и Моутон также, как и К. Левин, выделяют самый эффективный, по их мнению, стиль - 9.9 - но признают, что при изменении ситуации (особенно в конфликте) возможна перестройка основного стиля.

По их мнению, такой руководитель, применяющий стиль 9.9 сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.

Кроме того, авторы отмечают, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства сегодня. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

В связи с этим, мы также попробуем определить свой собственный стиль управления или нашу предрасположенность к тому или иному варианту стилей управления по общеизвестному популярному тесту :

Тест «Управленческая решетка Блейка и Мутон»

Инструкция. Ниже приведен список утверждений для оценки Вашего стиля лидерства. Прочитайте каждый вопрос внимательно, затем, используя приведенную ни-

же шкалу, определите, насколько данное утверждение характерно для Вас. Отвечайте искренне для получения более точных результатов.

Тест «Управленческая решетка Блейка и Мутон»

Инструкция

Ниже приведен список утверждений для оценки Вашего стиля лидерства. Прочитайте каждый вопрос внимательно, затем, используя приведенную ниже шкалу, определите, насколько данное утверждение характерно для Вас. Отвечайте искренне для получения более точных результатов.

никогда		иногда		всегда
0	1	2	3	4
				5

Вопросы:

№ Балл Утверждения

- 1 ____ Я побуждаю свою команду участвовать в принятии решений, когда это нужно и стараюсь дать воплощение их идеям и предложениям.
- 2 ____ Нет ничего более важного, чем достижение поставленных целей.
- 3 ____ Я постоянно контролирую процесс выполнения поставленных задач, чтобы быть уверенным, что задачи будут решены к поставленному сроку.
- 4 ____ Мне нравится помогать и направлять сотрудников, выполняющих новые для них задания.
- 5 ____ Мне нравится решать новые интересные стимулирующие задачи
- 6 ____ Я побуждаю своих подчиненных проявлять творческую активность в своей работе.
- 7 ____ Рассматривая, как должно быть выполнено сложное комплексное задание, я уделяю внимание каждой детали.
- 8 ____ Я могу одновременно решать несколько задач, для меня это не сложно.
- 9 ____ Мне нравится читать статьи, книги, журналы о менеджменте, лидерстве, психологии и затем практически реализовывать новые идеи.
- 10 ____ Я не боюсь испортить хорошие отношения с людьми, когда вынужден критиковать и исправлять их ошибки
- 11 ____ Я умею эффективно управлять своим временем.
- 12 ____ Мне нравится объяснять моим подчиненным детали сложного проекта, над которым мы работаем.
- 13 ____ Работая над большим проектом, я всегда разбиваю его на несколько небольших задач, объединенных в одну цепь.
- 14 ____ Нет ничего более важного, чем создание хорошей команды.
- 15 ____ Мне нравится анализировать возникшие проблемы.
- 16 ____ Каждый сотрудник – это личность, требующая уважения.
- 17 ____ Я привык консультировать своих подчиненных, чтобы дать им более полное представление о предмете, определить их линию действий и повысить их производительность.
- 18 ____ Мне нравится читать профессиональные статьи, книги и журналы о новых методах, чтобы затем использовать то новое, чему я научился.

Подсчет очков:

ЛЮДИ	Вопросы: 1,4,6,9,10,12,14,16,17	Всего баллов ____	x 0,2 =	
ЗАДАЧИ	Вопросы: 2,3,5,7,8,11,13,15,18	Всего баллов ____	x 0,2 =	

Отметьте свой результат на оси координат в решетке Блейка-Моутон

Типология Херси-Бланшара. В 70-е гг. 20 в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системного подхода, в соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению **ситуационной теории управления**, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Этой теории соответствует типология Херси-Бланшара, разработанная и описанная в книге 1960 года «Менеджмент организационного поведения»

(«Management of Organizational Behavior») американскими исследователями поведения людей Полом Херси и Кеном Бланшаром (рис.2).

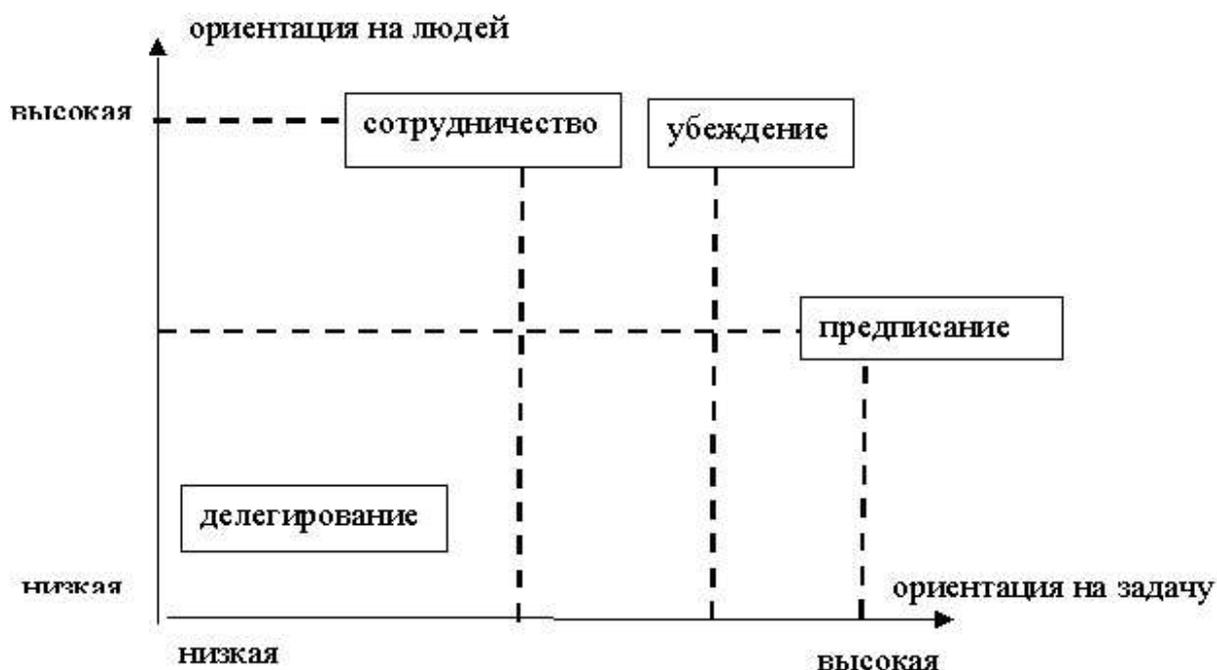


Рис. 2. Стили управления по Херси-Бланшару

Как интерпретируются оси координат на рис. 2?

Сильная ориентация на людей (вертикальная ось) означает, что для руководителя важен микроклимат в коллективе (группе), насколько сотрудники заинтересованы заданием, получают ли они удовольствие от порученной им работы. Слабая ориентация на людей, в свою очередь, не означает, что руководителя вообще не волнуют нужды его подчиненных; она означает, что в данной ситуации (при решении данной задачи) руководитель непосредственно не решает проблемы создания благоприятного микроклимата, его контакты с подчиненными минимальны.

Ориентация на задачу (горизонтальная ось) означает степень структурированности задания (руководитель лишь обозначает проблему или же он четко указывает, что, как и в какие сроки должно быть сделано). Другими словами, слабая ориентация на задачу вовсе не означает, что руководителя не заботит конечный результат.

Дадим характеристики стилей руководства по Херси-Бланшару.

Предписание – руководитель точно ставит задачу перед подчиненным, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются в коллективе, он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов. Работа персонала строится в соответствии с четко определенными инструкциями, строго контроли-

руководителем; поощряется четкое следование инструкциям и четкое выполнение задания.

Убеждение – руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу.

Сотрудничество – руководитель на равных с подчиненными участвует в формировании задачи. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя – постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и не слишком контролировать.

Делегирование – руководитель делегирует право принятия решения группе (или подчиненному), однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Процесс обсуждения проблем может происходить и без руководителя. Руководитель лишь наблюдает за ходом выполнения работы (не всегда впрямую), но ответственность за конечный результат лежит на нем.

Согласно данной концепции, руководитель/лидер должен владеть разными стилями руководства в зависимости от обстановки. При выборе конкретного стиля руководства нужно учитывать по меньшей мере три фактора:

1. Ситуация (спокойная, стрессовая, неопределенная). В ситуации дефицита времени оправдан авторитарный стиль (крайний пример – военные действия).

2. Задача (насколько четко структурирована). К решению сложных проблем необходимо привлекать экспертов, организовывать дискуссии, и здесь необходим демократический стиль.

3. Группа (ее особенности по полу, возрасту, времени существования). Для сплоченного коллектива, заинтересованного в решении задачи, адекватен демократический стиль; в творческих коллективах и при решении творческих задач – либеральный стиль (ситуации типа мозгового штурма и т.д.).

Эффективный руководитель должен иметь в своем арсенале все четыре стиля и использовать их в соответствии с конкретной ситуацией. Однако в реальности у каж-

дого руководителя есть свой доминирующий, вспомогательный и нежелательный для него стиль.

Кроме того, нельзя сказать, что эффективность организации зависит только от руководителя или только от сотрудников. Это активная встречная работа: сотруднику нужно расти профессионально, психологически и мотивационно, а лидеру – применять нужный стиль руководства: вовремя давать указания, наставления и поддержку, а также в нужный момент предоставлять свободу действий.

Итак, Ситуационное лидерство/ Ситуационное руководство – это подход к управлению людьми, основанный на использовании 4 стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Теория подразумевает, что есть всего 4 типа ситуаций взаимодействия лидера и сотрудников его компании: 4 стиля лидерства, применяемых для 4 уровней развития подчиненного

4 стиля лидерства:

С1: директивный стиль или Лидерство путём приказа (Предписание). Высокая ориентация на задачу и низкая — на людей. Лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основной способ лидерства — жесткая постановка целей и приказы.

С 2 – Наставнический стиль, или Лидерство путём продажи идей (Убеждение) — совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей. Руководитель продолжает давать указания и следить за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчинённому, предлагает высказывать свои идеи и предложения.

С 3 — Поддерживающий стиль, или Лидерство путём участия в организации процесса работы (Сотрудничество) — высокая ориентация на людей и низкая — на задачу. Лидер только поддерживает подчиненных, он участвует в принятии решений и помогает, но в большей мере решения принимают сами сотрудники (подчиненные).

С 4 — Делегирующий стиль, или Лидерство путём делегирования (Делегирование) — низкая ориентация и на людей, и на задачу.

Лидер руководит через делегирование, в малой степени ориентируясь и на людей, и на задачи, то есть передает сотрудникам право принимать решения и ответственность за выполнение работы

4 уровня развития сотрудников по отношению к работе. Два основных критерия, на основании которых сотрудника можно отнести к тому или иному уровню развития по отношению к задаче, – профессионализм и мотивация.

Рассмотрены следующие уровни (типы) сотрудников или степени их развития:

Р 1 — «Не способен, но настроен». Профессионализм: Только базовые знания и навыки. Мотивация: Высокая. Много энтузиазма

Сотрудник, находящийся на этом уровне, высоко мотивирован, демонстрирует много энтузиазма, но владеет только базовыми знаниями и навыками. Например, выпускник ВУЗа. Образно говоря, это «новичок-энтузиаст».

Р 2 — «Не способен и не настроен». Профессионализм. Есть определенные знания и навыки. Мотивация. Не мотивирован по той или иной причине. Например, узнал много сложных рабочих ситуаций, перестал романтизировать профессию, не оправдались ожидания от работы или руководитель не отреагировал на идеи и потребности. То есть такой сотрудник по какой-то причине демотивирован.

Р 3 — «Способен, но не настроен». Профессионализм. Много профессиональных знаний и развитые навыки. Мотивация. Поскольку профессионализм вырос, то энтузиазм к работе периодически появляется, но при неудачах так же быстро и гаснет. Уверенность в себе непостоянна, поэтому непостоянна и мотивация.

Р 4 — «Способен и настроен». Профессионализм. Мастерский уровень навыков. Мотивация. Отточенные навыки придают уверенности в себе. Отсюда высокая степень мотивации. Может делиться опытом и развивать других сотрудников

Согласно модели ситуационного лидерства (ситуационного руководства) лидер использует один из четырех стилей в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Выбор стиля руководства по ситуации

Модель Херси-Бланшара любят за ее практический подход и простоту. Итак, начинаем подбирать для каждого уровня развития сотрудника стиль руководства, который даст нужный результат:

- Оптимальное решение рабочей задачи.
- Высвобождение времени руководителя.
- Психологически комфортное рабочее взаимодействие.

- Профессиональное развитие и рост сотрудника.
- Поддержание управленческой формы лидера.

Каждому типу развития сотрудника соответствует свой стиль управления:

Р1 – С1: мотивирован, но непрофессионален – нужны директивы

Сотрудник уровня Р 1 («неспособен, но настроен») нуждается в четкой постановке задачи, обучении и разъяснении, инструкциях и контроле со стороны руководителя — лидер использует директивный стиль (Предписание) (С 1).

Р2 – С2: не мотивирован и непрофессионален – нужно натаскивание

Сотрудник уровня Р 2 («неспособен и не настроен») нуждается и в директивах руководителя, и в его поддержке, управление с помощью приказов и указаний, жёсткий и пошаговый контроль — используется наставнический стиль (Убеждение) (С 2) Тогда велика вероятность, что он приобретет знания, освоит навыки, дорастет до быстрого и точного выполнения задачи и поверит в себя, а значит – в будущем достигнет и более высоких уровней развития по отношению к задаче. Таким образом, вы натаскиваете сотрудника, повышая его профессионализм.

Р3 – С3: профессионален, но не мотивирован – нужна поддержка

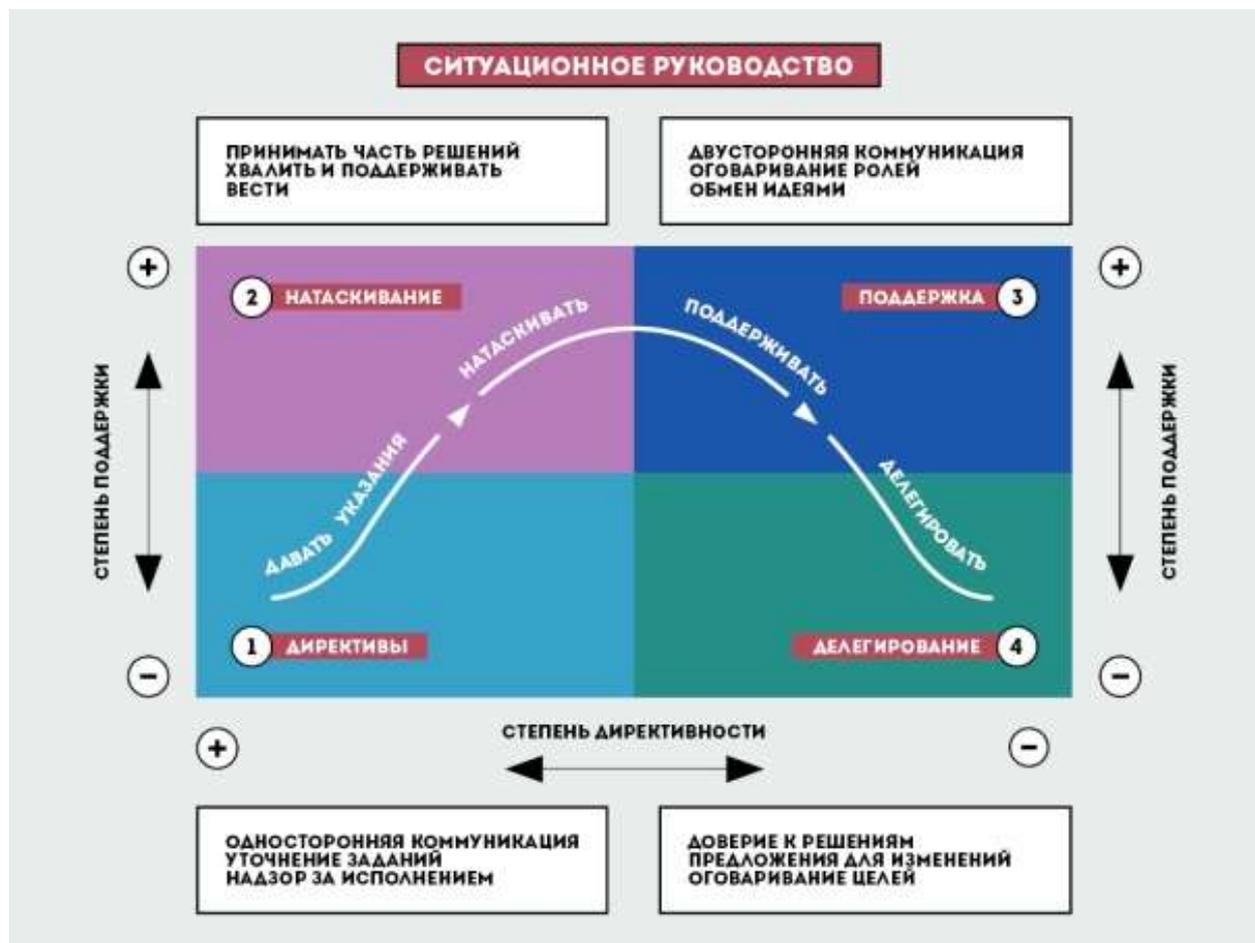
Сотрудник уровня Р 3 (или «способен, но не настроен») имеет достаточно глубокие знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако имеет низкую мотивацию — лидер мотивирует его, используя поддерживающий стиль (Сотрудничество) (С 3). У такого работника все в порядке и со знаниями, и с навыками, и со способностями, проблема только с мотивацией и уверенностью в себе. Соответственно, такому сотруднику нужно помочь осознать, что он справится с задачами самостоятельно, что его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.

Р4 – С4: мотивирован и профессионален – нужно делегирование

Сотрудник уровня Р 4 («способен и настроен») мотивирован и опытен, а потому не требует особого внимания со стороны руководителя — в данном случае эффективен делегирующий стиль (Делегирование) (С 4). Такой сотрудник может руководить и применять развивающие стили лидерства к менее опытным сотрудникам. Ему самому особое внимание лидера не требуется.

Модель ситуационного лидерства имеет ярко выраженную практическую направленность, а потому популярна среди менеджеров.

Тут стоит оговорить, что речь идет именно о развитии сотрудников по отношению к задаче. Один и тот же человек может быть на разных ступенях развития по отношению к разным задачам. Одни уже даются ему легко, а другие – еще сложно. Соответственно, и стиль управления ситуативен.



Профессиональный трек

Эта модель чаще всего рассматривается в контексте профессионального трека сотрудника: он приходит в компанию и проходит 4 стадии развития по отношению к своим задачам. На каждой из них рост до следующего уровня во многом обусловлен стилем управления.

Заинтересованному, но неопытному новичку нужны инструкции и сильное руководство. Затем он постепенно осваивается с работой, но первый энтузиазм начинает гаснуть – и здесь лидер стимулирует его к самостоятельности, поиску решений в конкретных ситуациях. Далее профессионализм растет, но мотивация может уменьшаться из-за усталости или сложностей с самореализацией. Главное в этот момент – развить задатки, а не «погасить» сотрудника, то есть ему нужна поддержка. Если он почувствует, что справляется, его идеи интересны, ему удастся находить правильные

решения и самореализовываться, к возросшему профессионализму добавится и мотивация. Если этого не происходит, часто на этом этапе сотрудник с низкой мотивацией увольняется. Если третий этап пройден успешно, сотрудник развился до высокого профессионализма и мотивированности. На четвертом этапе он получает свой проект, начинает руководить командой отдела или проекта – и развивать ее по тем же принципам.

Лидерство на основе модели эмоционального интеллекта

Данная концепция считается самой молодой, она была разработана Д. Гоулманом, профессором Чикагского университета в 1980-90 гг. 20 века. Согласно данной концепции, эффективное лидерство означает управление эмоциями других людей.

Лидер, обладающий высоким эмоциональным интеллектом, обладает способностью осознавать собственные чувства и чувства других людей, а также управлять ими.

Навыки и компетенции лидера с высоким эмоциональным интеллектом:

Осознание собственных чувств – умение замечать и осознавать свои чувства, тонко дифференцировать их.

Управление собственными чувствами – умение справиться с разрушительными импульсами и контролировать негативные эмоции; гибко приспосабливаться к ситуации, «настроить» себя на нужный лад – на победу, выигрыш и т.д.

Осознание чувств другого человека – умение проявлять эмпатию (сопереживание чувствам других людей), понимание и быть участливым.

Управление чувствами других людей – умение оказывать эмоциональное воздействие в различных ситуациях взаимодействия с подчиненными, влиять и воодушевлять, урегулировать конфликты, создавать команду и укреплять командный дух, укреплять и поддерживать личные взаимоотношения с работниками, помогать другим в самосовершенствовании, инициировать изменения и вести работников в новом направлении.

С точки зрения теории лидерства модель эмоционального интеллекта предлагает руководителю обратить внимание на развитие и совершенствование всех четырех способностей, связанных с осознанием и управлением эмоциями и чувствами. Данная теория подтверждается целым рядом практических исследований.