Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**«АКАДЕМИЯ социально-экономического развития»**

Факультет (Психология)

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**По дисциплине** «Социальная психология»

на тему: **«Лидерство и руководство»**

2009 г.

**ВВЕДЕНИЕ**

Феномен лидерства на протяжении веков волновал сознание многих исследователей. В начале двадцатого столетия началось изучение управления. Руководство и лидерство стали объектом исследования в 30 - 50 годах был предпринят ряд крупномасштабных исследований на системной основе, а начиная с 70-х годов интерес к изучению лидерства начал расти еще больше, о чем свидетельствует появление работ Дж. Мак-Грегора Бернса, Р. Такера, Б. Келлермана, Дж. Пейджа. До недавнего времени в нашей стране не было условий для формирования лидеров и спроса на них, а, следовательно, не было исследования проблем, связанных с лидерством. Однако в настоящее время появляются труды российских ученых, затрагивающие проблемы лидерства, необходимых для выработки методов эффективного руководства. Актуальность рассматриваемой проблемы связана с переходом от командно - административной системы к рыночной экономике, от тоталитарного режима к демократическому обществу. Обеспечение соответствия индивидуальных качеств руководителя предприятия, его стиля деятельности ожиданиям трудового коллектива – одно из условий этого перехода и создания положительного морально – психологического климата. Роль морально – психологического климата в жизнедеятельности личности и коллектива трудно переоценить. Он является одним из наиболее существенных элементов в общей системе условий существования и благополучия человека, в первую очередь – морального, его работоспособности, производительности труда.

Обычно руководитель в коллективе – ключевая фигура. От того, как он ведёт себя с людьми, каким образом и во что вмешивается (либо не вмешивается), что он делает для своих подчинённых, зависит очень многое. По этим причинам, а также потому, что персона лидера, руководителя всегда вызывает у людей повышенный интерес, учёные, прежде всего психологи и социологи уделяют этим вопросам особое внимание. Существуют многочисленные попытки сформулировать как функции руководителя в коллективе, так и присущие ему черты личности, наличие которых необходимо для успешного создания положительного морально – психологического климата.

Чаще всего выделяются: a) Интеллект, который должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности, а скорее со склонностью к решению сложных абстрактных проблем; b) Инициативность, самостоятельность, находчивость; c) Уверенность в себе, высокий уровень притязаний. К ним ещё добавляют способность подниматься над деталями и воспринимать ситуацию в целом, в связи с окружающей обстановкой, так называемый «фактор геликоптера».

Однако другие исследователи выделяют другие черты. А, главное, оказалось, что наличие у человека тех или иных «важнейших» качеств лидера далеко не всегда превращает его в эффективного руководителя, способного активно влиять на создание морально – психологического климата.

Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем социальной психологии, ибо оба эти процесса не просто относятся к проблеме интеграции групповой деятельности, а психологически описывают субъекта этой интеграции. Когда проблема обозначается как «проблема лидерства», то этим лишь отдается дань социально-психологической традиции, связанной с исследованием данного феномена. В современных условиях проблема должна быть поставлена значительно шире, как проблема руководства группой. Поэтому крайне важно сделать прежде всего терминологические уточнения и развести понятия «лидер» и «руководитель» В русском языке для обозначения этих двух различных явлений существуют два специальных термина (так же впрочем как и в немецком, но не в английском языке, где «лидер» употребляется в обоих случаях) и определены различия в содержаниях этих понятий. Б.Д. Парыгин называет следующие различия лидера и руководителя: 1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации; 2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды, руководство - элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений; 3) лидерство возникает стихийно, руководитель всякой социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, напротив, целенаправленным; 4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от настроения группы, в то время как руководство - явление более стабильное; 5) руководство подчиненными в отличии от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет; 6) процесс принятия решений руководителем значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственное решения, касающиеся групповой деятельности; 7) сфера деятельности лидера в основном малая группа, где он является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

Итак, из вышесказанного ясно, что проблемы лидерства и руководства на данный момент ещё недостаточно исследованы, стоят довольно остро, и поэтому большое значение имеет изучение феномена лидерства и как следствие обеспечение эффективного руководства. Поэтому последовательность в анализе данной проблемы должна быть именно такой: сначала выявление общих характеристик механизма лидерства, а затем интерпретация этого механизма в рамках конкретной деятельности руководителя.

**Глава 1. Лидерствo**

**Лидерство** (leadership) – процесс, в ходе которого определенные члены группы ведут за собой всех остальных.[2]

Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление: лидер не мыслим в одиночку, он всегда дан как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре. Поэтому феномен лидерство относится к динамическим процессам малой группы. Этот процесс может быть достаточно противоречивым: мера притязаний лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера – значит выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу так же не является величиной постоянной, при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других, напротив, снижается. Иногда понятие лидерства отождествляется с понятием «авторитет», что не вполне корректно: конечно лидер выступает как авторитет для группы, но не всякий авторитет обязательно означает лидерские возможности его носителя. Лидер должен организовать решение какой то задачи, авторитет такой функции не выполняет, он просто может выступать как пример, как идеал, но вовсе не брать на себя решение задачи. Поэтому феномен лидерства – это весьма специфическое понятие, не описываемое ни какими другими понятиями.

**1.1 Феномен лидерства**

**Текущая версия** (не проверялась)

**Лидер** (от англ. *leader* - ведущий, первый, идущий впереди) - лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.[2]

В психологии приняты различные классификации лидеров:

по содержанию деятельности (лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель);

по характеру деятельности (универсальный лидер и ситуативный лидер);

по направленности деятельности (эмоциональный лидер и деловой лидер) и т.д. Лидер может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть.

Различают:

формальное лидерство - процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности;

неформальное лидерство - процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще назначают и который, будучи ответствен за положение дел в возглавляемом им коллективе, располагает официальным правом поощрения и наказания участников совместной деятельности, неформальный лидер выдвигается стихийно. Он не обладает никакими признаваемыми вне группы властными полномочиями и на него не возложены никакие официальные обязанности.

Если руководитель группы и ее лидер не являются одним и тем же лицом, то взаимоотношения между ними могут способствовать эффективности совместной деятельности и гармонизации жизни группы или же, напротив, приобретать конфликтный характер, что, в конечном счете, определяется уровнем группового развития. Так, например, в просоциальных и асоциальных группах, как правило, функции лидера и руководителя выполняют разные члены группы. При этом чаще всего лидер в сообществах этого уровня социально-психологического развития оказывается член группы, отвечающий преимущественно за сохранение и поддержание позитивной эмоциональной атмосферы в группе, в то время как руководитель, будучи ориентирован, прежде всего, на повышение эффективности групповой деятельности, нередко не учитывает, как это отразится на социально-психологическом климате сообщества.

Феномен лидерства определяется взаимодействием ряда переменных, основными из которых являются: психологические характеристики личности самого лидера, социально-психологические характеристики членов малой группы, особенности ситуации, в которой находится группа, и характер решаемых задач.

В настоящее время имеются серьезные возражения представлениям о существовании универсального набора психологических качеств, «делающих» человека лидером. В частности, Р.Стогдилл, проведя комплексный обзор исследований в области лидерства, отмечает, что изучение личностных качеств лидеров дает противоречивые результаты. К числу наиболее часто упоминаемых исследователями личных качеств эффективных лидеров относятся: интеллект, стремление к знаниям, доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, надежность, ответственность, независимость, общительность. Однако, как показывают исследования, взаимосвязь между степенью выраженности отдельных качеств и эффективностью лидерства носит неоднозначны и характер, в разных ситуациях эффективные лидеры обнаруживают разные качества. В результате анализа Р. Стогдилл сделал вывод о том, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных лидеров, и что структура личных качеств лидера должна соотноситься с личными качествами членов группы, характером групповой деятельности и решаемыми задачами.

Представители поведенческого подхода к исследованию лидерства считают, что лидером становится человек, который обладает нужной формой поведения. В рамках этого подхода были выполнены многочисленные исследования стилей лидерства и разработаны их классификации. Наибольшую известность получили классификации стилей лидерства К. Левина, описавшего и исследовавшего автократический, демократический и либеральный стили лидерства, и Р. Лайкерта, выделявшего стиль лидерства, ориентированный на задачу, и стиль лидерства, ориентированный на человека. Результаты эмпирических исследований свидетельствуют об отсутствии однозначной связи между характеристиками стиля лидерства и его эффективностью.

Сторонники ситуационного подхода (Ф. Фидлер, Т. Митчел и Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшар) пришли к выводу, что эффективность лидерства определяется соответствием качеств лидера и особенностей ею поведения ситуации, в которой находится группа (характеру решаемой задачи, сложившимся условиям степени благоприятности отношении лидера с членами группы, величине реальной власти, которой обладает лидер в группе). Ф. Фидлер обнаружил интересную закономерность, стиль лидерства, ориентированным на задачу, чаще эффективен в наиболее и наименее благоприятных ситуациях, а стиль, ориентированный на человека, - в умеренно благоприятных условиях. Наконец, в рамках функционального подхода лидерство понимается как функция группы, т.е. явление, порождаемое особенностями групповой активности и характеристиками группы в целом. Таким образом, в настоящее время лидерство предстает как сложное многоплановое явление, определяемое целым рядом факторов.

В корпоративных группировках так же, как и в группах высокого социально-психологического уровня развития, как правило, функции лидера и руководителя возлагаются на одно и то же лицо. В то же время основания лидерства и руководства в этих двух типах высокоразвитых в психологическом плане групп носят принципиально различный характер. Так, если в корпоративных группировках совпадение статусных позиций лидера и руководителя связано с явным приоритетом отношений власти в ущерб эмоциональному плану отношений, то в просоциальной группе высокого уровня развития типа коллектива именно эмоциональная «подпитка» властных полномочий нередко выступает как необходимый фундамент реализации формальной власти.

**1.2 Функции лидера**

Сложность роли лидера, находящегося в стадии - становления, может быть раскрыта путем рассмотрения тех многообразных функций, которые входят в позицию лидера. Специфика функций лидера обусловлена особенностями группы, которой он руководит; в демократичных группах решающее значение имеют совершенно другие функции, нежели в «авторитарных». Однако это не значит, что руководить группами с демократичной структурой легче, чем с авторитарной; просто эти функции качественно различны. Многие из функций, к рассмотрению которых мы сейчас перейдем, применимы (или входят в круг обязанностей) формальных руководителей первичных коллективов и крупных организаций.

**Лидер как администратор.** Наиболее очевидной для лидера является роль верховного координатора деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деловой политики или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением. Причем сущность административной функции заключается не в самостоятельном выполнении работы, а в предписании ее другим членам группы.

**Лидер как планировщик.** Лидер часто принимает обязанности разработчика методов и средств, при помощи которых группа достигает целей. Эта функция может включать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности. Часто лидер является единственным хранителем плана действий; он один знает дальнейшие пути, все остальные члены группы знакомы лишь с отдельными, не связанными между собой частями плана.[7]

**Лидер как политик.** Одной из важнейших функций лидера является установление целей и основной линии поведения группы. В основном групповые цели и методы их достижения имеют три источника:

1) Указания сверху, получаемые группой от руководства в соответствии с субординацией. Однако лидеры низшего уровня привлекаются в качестве консультантов, с правом совещательного голоса при выработке этих установок.

2) Указания снизу, т. е. решения самой группы. Хотя цели и средства определены снизу, лидер тем не менее несет ответственность за их реализацию, поскольку он, будучи членом группы, также вовлечен в выработку этих целей и методов.

3) Указания самого лидера (при условии, что он обладает автономией в принятии решений) Таким образом, независимо от источника, определение групповых целей и методов их достижения является обязательной функцией лидера.

**Лидер как эксперт.** Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту. Безусловно, при высокой степени разделения функций в больших группах лидеры (руководители организаций) прибегают к услугам различных заместителей, специалистов и консультантов. Заметим, что в данном случае сам выбор этих экспертов второй ступени наглядно характеризует способности самого руководителя. [7]

**Лидер как представитель группы во внешней среде.** Лидер является официальным лицом группы, выступающим во внешней среде от имени всех. Поэтому участникам группы не безразлично, кто и как их будет представлять; лидер в этом случае отождествляет собой всех членов группы, их коллективный разум, волю и т.д. Он трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для группы. В последнем смысле он является «привратником». [5]

**Лидер как регулятор отношений внутри группы**. Регулирование личностных и деловых отношений внутри группы осуществляется через коммуникативную сеть, которая может иметь различный вид. В некоторых группах вся информация проходит через лидера; иногда существуют в группе приближенные к лидеру лица, которые замыкают на себе эту сеть; существует тип групп, где лидер является «одним из всех».

**Лидер как источник поощрений и наказаний.** Особенно важным обстоятельством, с точки зрения члена группы, является система поощрений и наказаний, которую лидер применяет для контроля за деятельностью участников группы. [6]

**Лидер как третейский судья и миротворец.** Эта функция в известной мере связана с предыдущей. В условиях конфликтов между членами группы лидер должен выступать как судья и утешитель одновременно, т. е. кого-то поощрять и кого-то наказывать. В связи с этой функцией в руках лидера оказывается средство, благодаря которому он может уменьшать или поддерживать тенденцию к фракционизму внутри группы, в зависимости от того, каковы его личные планы.

**Лидер как пример.** В некоторых типах групп лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы, т. е. обеспечивает их наглядным указанием того, кем они должны быть и что они должны делать. Командир отделения, который храбро ведет своих солдат в бой, служит именно таким примером.

**Лидер как символ группы.** Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и внешним отличиям от остальных индивидуумов. Члены таких групп прибегают к различным знакам отличия в одежде и поведении (например, члены масонских лож, политических партий, клубов и т.д.). Лидеры, являясь ядром таких групп, начинают выполнять функцию символов: их имена присваивают всему движению (и косвенно его участникам), в частно-промышленном мире владельцы фирм сами осуществляют такую символизацию, рассматривая свое дело как продолжение своей личности, религиозные течения и секты продолжают носить имена своих основателей весьма продолжительное время и т.д.

В равной степени это касается различных научных школ, представители которых даже после смерти лидера идентифицируют себя с ним. [6]

**Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность.** Нередко лидер играет важную роль для членов группы в освобождении их от ответственности за личные решения и действия, которой они хотели бы избежать. Любимые выражения лидеров - «все претензии - ко мне», «действуйте моим именем», «передайте, что я приказал» относятся именно к этой функции. Таким образом, в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения. Причем последователи довольно охотно передают свою свободу лидерам (Фромм назвал это явление «бегством от свободы»).

**Лидер как проводник мировоззрения.** Лидер в большинстве случаев служит источником ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение. В целом оно отражает идеологию того общества, к которому принадлежит группа. В масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов. Взгляды в большей степени просачиваются вниз, чем наоборот; это особенно верно в тех случаях, когда лидер контролирует информацию, поступающую в группу из внешней среды.

**Лидер как «отец»**. Многочисленные функции лидера получают интеграцию во всеобъемлющей роли «отца» для членов группы. Истинный лидер - это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности. Если лидер в некоторых отношениях не соответствует идеалам последователей, они могут его мысленно «переделать» на свой манер. «Отеческая» роль во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при определенных условиях.

**Лидер как «козел отпущения».** Насколько лидер может быть объектом положительных чувств в случае достижения группой поставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов группы в случае неудачи. Когда группа находится в состоянии *фрустрации,* лидер может оказаться тем замещающим объектом, на который «без разбору все шишки валятся». [4]

Особым случаем является утрата членами группы иллюзий относительно действительных целей или личности лидера. Поэтому идейные противники так настойчиво ищут факты, компрометирующие лидера враждебной группы. Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным типам групп. Поэтому трудно выделить среди названных ролей лидера главные и второстепенные; их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов, всего того, что мы называем жизнью коллектива.

**1.3 Теория происхождения лидерства**

Существуют три основных теоретических подхода в понимании происхождения лидерства «**Теория черт**» (иногда называется «харизматической теорией», от слова «харизма», т.е. «благодать», которая в различных системах религии интерпретировалась как нечто,

снизошедшее на человека) исходит из положений немецкой психологии конца ХIX - начала XX в. И концентрирует свое внимание на врожденных качествах лидера.

Лидером, согласно этой теории, может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт. Различные авторы пытались выделить эти необходимые лидеру черты или характеристики. В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались особенно тщательно, поскольку они должны были стать основанием для построения систем тестов для отбора лиц – возможных лидеров. Однако очень быстро выяснилось, что задача составления перечня таких черт не решаема. В 1940 г. К. Берд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерских». Среди них были названы такие: инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие (позже Р. Стогдилл к ним добавил бдительность, популярность, красноречие). Однако, если посмотреть на разброс этих черт у разных авторов, то ни одна из них на занимала прочного места в перечнях: 65% названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16-25% - дважды, 4-5% трижды, и лишь 5% черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже относительно таких черт, как «сила воли» и «ум», что дало основание усомниться вообще в возможности составить более или менее стабильный перечень черт, необходимых лидеру и, тем более, существующих у него. После публикации Стогдилла с новым добавлением к списку возникло достаточно категоричное мнение о том, что теория черт оказалась опровергнутой. На смену теории черт пришло новое объяснение, сформулированное в «**ситуационной теории лидерства**». Теория черт в данной концептуальной схеме не отбрасывается полностью, но утверждается, что в основном лидерство – продукт ситуации. В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других, по крайней мере, в каком то отдельном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, человек им обладающим, становится лидером. Таким образом, идея о врожденности качеств была отброшена, и вместо неё принята идея о том, что лидер просто лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту. Свойства, черты или качества лидера оказывались относительными. Интересно, что в этот момент ситуационной теории лидерства был подвергнут критике со стороны Ж. Пиаже, который утверждал, что при таком подходе полностью снимается вопрос об активности личности лидера, он превращается в какого-то «флюгера». Эту слабость ситуационной теории не могло снять и то добавление, которое было к ней сделано: в одном из вариантов ситуационной теории предлагалось считать главным моментом появления лидера *выдвижение* его группой, потому что именно она испытывает по отношению к данному человеку экспектации, ожидает от него проявления необходимой в данной ситуации черты (этот подход назевается еще и *функциональным*).

Чтобы преодолеть очевидную противоречивость в подобных рассуждениях, Е Хартли предложил четыре «модели», позволяющие дать особую интерпретацию этому факту, почему все-таки определённые люди становятся лидерами и почему не только ситуация определяет их выдвижение. Во-первых, полагает Хартли, если кто-то стал лидером в одной ситуации, не исключено, что он же станет таковым и в другой ситуации. Во-вторых, вследствие воздействия стереотипов лидеры в одной ситуации иногда рассматриваются группой как лидеры «вообще». И в-третьих, человек, став лидером в одной ситуации, приобретает авторитет, и этот авторитет работает в дальнейшем на то, что данного человека изберут лидером в другой раз. В-четвертых, отдельным людям свойственно «искать посты», вследствие чего они ведут себя именно так, что им «дают посты». Вряд ли можно считать достаточно убедительным эти рассуждения для преодоления полной относительности черт лидера, как они выступают в ситуационной теории. Тем не менее, ситуационная теория оказалась достаточно популярной: именно на её основе проведена масса экспериментальных исследований лидерства в школе групповой динамики.

Как это часто бывает в истории науки, два столь крайних подхода побудили третий, более или менее компромиссный вариант решения проблемы. Этот третий вариант был представлен так называемой **системой теории лидерства,** согласно которой лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер как субъект управления этим процессом. При таком подходе лидерство интерпретируется как функция группы и изучать его следует поэтому с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидеров при этом не должна сбрасываться со счетов. Рекомендуют учитывать и другие переменные, относящиеся к жизни группы, например длительность её существования. В этом смысле системная теория имеет, конечно, ряд преимуществ. Они очевидны, когда речь заходит не просто о лидерстве, но о руководстве. Особенно популярной является *вероятностная модель эффективности руководства*, предложенная Ф. Фидлером.

Большинство отечественных исследований лидерства осуществляются в рамках близких данной модели, хотя к ней добавляется нечто новое, продиктованное общими предпосылками исследования динамических процессов в группе, где определенные члены группы могут продемонстрировать свои способности организовать группу для решения конкретных задач.

Интересной в данном случае является разработанная Р.Л. Кричевским концепция *целостного обмена* как механизма выдвижения лидера, здесь ценностные характеристики членов группы как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. [1]

**Глава 2. Руководство**

Руководство, по мнению большинства специалистов, связано со статусной властью как производной от официальных, формальных отношений. Руководитель может назначаться вышестоящими инстанциями; он получает властные полномочия, в т.ч. право на применение позитивных и негативных санкций.

Психологически важно определить специфику сочетания деятельности руководителя и деятельности многочисленных лидеров, так же как в его собственной деятельности сочетание черт руководителя и лидера.

Требовательность руководителя как свойство его личности характеризуется такими показателями как:

* смелость предъявления требований;
* постоянство предъявления требований, их устойчивый не эпизодический характер;
* гибкость их предъявления, зависимость от сложившейся ситуации, конкретной обстановки;
* самостоятельность требований, их продуманный характер;
* категоричность, непререкаемость требований;
* разнообразие форм их выражения, особенно способность преподнести их в форме шутки, остроумного замечания, сарказма;
* индивидуализация требований в зависимости от постоянных и временных психологических особенностей и состояний людей. [12]

Целеустремленность как качество личности связана со способностью руководителя, совершать преднамеренные действия, направленные на достижение поставленных целей, сознательно регулировать свою деятельность, управлять своим поведением и воздействовать на состояние морально – психологического климата в коллективе.

Среди личностных качеств руководителя, оказывающих наибольшее влияние на коллектив и завоевание им авторитета, не последнее место занимает высокая работоспособность, обычно основанная на хорошем здоровье. Если способность работать больше других и лучше других суммируется с высокой культурой, душевностью, скромностью, то руководитель по праву получает самую высокую оценку коллектива.

**2.1 Стиль руководства**

Стиль руководства можно рассматривать как частную форму стиля вообще. Учение о стилях в психологии относительно молодое, поэтому не существует общепринятого определения стиля (А.В. Либин, 1998). Самое общее определение стиля делает акцент на способе взаимодействия личности с миром - как предметным, так и социальным. Можно связать стиль с конкретными формами жизнедеятельности, при этом он станет атрибутом личности в этой конкретной деятельности. Либин определяет стиль как устойчивый и интегральную модель индивидуально-личностных проявлений человека через предпочитаемую форму взаимодействия с социальной и предметной средой. Общим для существующих представлений о стиле является акцент на устойчивости и целостности поведения и деятельности человека в определенных условиях среды. Руководство и управление - это особые формы профессиональной деятельности, которые требуют адаптации социально-психологических свойств субъектов этих форм деятельности. В связи с этим очевидна возможность формирования стилей в профессиональной управленческой деятельности как устойчивых и интегральных систем личностно-детерминированных способов управления и руководства.

Начало развития теории стилей руководства было положено К. Левиным:

1. Авторитарный (диктаторский) стиль, для которого характерны деловые краткие распоряжения, запреты с угрозой, неприветливый тон с подчиненными, субъективные похвала и порицание. Позиция руководителя - вне группы или выше ее. Дела в коллективе (группе) планируются руководителем заранее, решения принимаются единолично, голос - решающий, при этом подчиненные знают лишь непосредственные, ближние цели, дальние - неизвестны.

Авторитарный стиль работы отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, самовластным решением большинства не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.[10]

Авторитарный начальник придерживается мнения, что административные взыскания - лучший способ воздействия на подчиненных для достижения целей. Работает много и заставляет напряженно работать других. Может идти на риск, но расчетливо. Никому не позволяет «сесть себе на шею», однако требует от подчиненных все, что находит нужным, не считаясь с тем, что его требования нередко выходят за рамки собственно служебных отношений и приводят к нарушению трудового законодательства. Склонен «подминать» под себя общественные организации, превращать их в простых исполнителей своей воли.

В общении с людьми подчас невыдержан, а то и груб (но не обязательно). Он может быть и благожелательным автократом - корректным, внимательно выслушивающим и взвешивающим идеи подчиненных, но пренебрегающим их мнением при принятии окончательного решения. Так что и в этом случае стиль по сути своей остается директивным.

1. Демократический стиль. Руководитель доводит до подчиненных инструкции в форме предложений, поэтому для него типичны товарищеский тон, уважительное и внимательное отношение к коллегам, при этом позиция руководителя - внутри группы и коллектива. Распоряжения и запреты сочетаются с дискуссиями, похвала и порицание - с советами. Мероприятия планируются не заранее, а в группе, решения принимаются на основе коллегиального обсуждения, за реализацию которых отвечают руководитель и подчиненные.

Демократический стиль характеризуется сочетанием научных принципов руководства с максимальным использованием инициативы и творчества подчиненных, широким привлечением к управлению членов коллектива.

Руководитель демократического стиля постоянно информирует сотрудников о состоянии дел и перспективах развития организации. При такой системе общения ему легко мобилизовать сотрудников на реализацию поставленных перед ними задач, воспитать у них чувство подлинных хозяев; функциональная деятельность руководителя удачно сочетается с его работой по воспитанию сотрудников, между ними укрепляется чувство доверия и уважения.

Демократический стиль отнюдь не затрудняет проведение единоначалия и ни в коей мере не ослабляет власть руководителя. Скорее, наоборот, его реальная власть и авторитет возрастают, поскольку он управляет людьми без грубого нажима и ненужного «выпячивания» атрибутов административного воздействия, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

3. Попустительский (либеральный) стиль. Руководитель с доминированием этого стиля не проявляет склонности к похвале и порицаниям, для него типичны полная устраненность от дел коллектива и отсутствие сотрудничества. Члены группы работают самостоятельно, при этом сам руководитель в ее составе. Дела в группе идут сами по себе, т.к. руководитель не дает никаких указаний, фронты работы складываются из отдельных интересов лидеров подгрупп.

Попустительский стиль характеризуется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый. Все это не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка. При либеральном руководстве значительно снижается объем и качество работы по сравнению с демократическим. Исполнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем.

Либеральный руководитель склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность, зачастую идти на поводу у работников, предоставлять полную свободу, граничащую с попустительством. Либеральный стиль руководства отличают обычно отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, когда они неблагоприятны. Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчиненных, не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами.

Как правило, он очень осторожен, возможно, по причине того, что не уверен в своей компетентности, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии. Непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение.[13]

Изучение эффективности демократического, авторитарного и либерального стилей руководства показало, что практически во всех случаях сотрудники организации наиболее удовлетворены демократическим руководством, т.е. таким, при котором руководитель ориентирован в своей деятельности на подчиненных: принимает решения с учетом их мнения, предоставляет им инициативу в процессе работы и т.д. Этот стиль дает в конечном счете и наибольший эффект в производительности труда.

Следует отметить, что в чистом виде представители какого-либо стиля фактически не встречаются. Речь идет о тяготении руководителя к одному из стилей. Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддерживание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат). Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры - и мужчины, и женщины - не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Путь ненасилия не унижает, а возвышает человека, создает морально-психологический климат дружбы, взаимопонимания, побуждает совесть. Этот путь глубоко гуманистичен: направлен не против людей, а против сил зла.

Большинство психологов отмечают, что наиболее приемлемым является именно демократический стиль руководства. Внедряя демократию в повседневную жизнь трудовых коллективов надо помнить, что она не только дает права, но и накладывает серьезные обязанности – юридические и моральные. И поэтому демократии нужно учиться: учиться подчиняться воле большинства, уважению чужой точки зрения, культуре полемики, наконец, принятию ответственных, взвешенных, диктуемых интересами дела решений.

При таком управлении руководитель оказывается в состоянии выполнять свои функции: управлять в пределах зоны своей ответственности и обращать свой взгляд вперед для того, чтобы разглядеть свои горизонты и цели. [8]

Однако, следует отметить, что какие бы советы руководитель не получал от окружающих его людей, какие бы рациональные зерна не содержались в мнениях подчиненных, как бы хороши не были консультанты, к услугам которых может прибегнуть руководитель, он должен иметь свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, проявлять независимость в принятии решения.

В зависимости от того, склонен руководитель к подражанию или самостоятельности, психологи называют его мнение комфорным или некомформным. Оптимальное соотношение этих двух свойств психики приобретает все большее значение, т.к. они оба в равной степени важны и необходимы.

Задача руководителя – добиться соблюдения дисциплины и требований технологий и в тоже время – дать свободу творческим потенциям работника. В обстановке подавляющего конформизма исчезает возможность творческих дерзаний, внедрения нового, прогрессивного. Руководство людьми всегда должно быть твердым с тем, чтобы общепринятые социальные нормы точно выполнялись. Иначе общность людей (большая или малая) эффективно функционировать не может. [8]

Управление предъявляет особые требования к мыслительной деятельности человека. Неопределенность ситуации, ее подвижность, большой массив исходных данных, жесткие временные рамки – вот та атмосфера, в которой постоянно находится руководитель. При этом он испытывает жесткий прессинг ответственности со стороны коллектива за принимаемые решения.

Единоначалие – один из важнейших принципов управления. Кратко выражая его суть, можно сказать, что оно предполагает и персональную ответственность руководителя за определенный участок работы, возглавляемый коллектив и полноту самостоятельности его в пределах служебной компетентности. Одним из конкретных примеров проявления единоначалия на производстве является право руководителя на индивидуальный подход к подчиненным. Например, право особо поощрить, представить какие-то льготы, в порядке исключения удовлетворить какую-то просьбу работника. Но все это не должно делаться скрыто. Во всех подобных случаях гласность действий руководителя – необходимая форма выражения принципа единоначалия.

Исследования последних десятилетий подтверждают, что не существует «наилучшего» стиля управления. Любой из основных стилей может быть в зависимости от ситуации эффективным или неэффективным. Всегда, когда речь идет о выполнении задания, за которым стоит весь коллектив, достигается реально высокая степень демократии. В рутинных, повседневных вопросах, демократия практически ничего не дает. Большинство сотрудников в этих случаях отдают предпочтение тому управляющему, кто «знает, куда идет», и быстро, без лишней суеты дает четкие указания. Управление ситуацией – вот единственно правильный путь.

На стиле руководства отражается вся личность, ее установки и отношения и в особенности характер. А так же требования времени, школа, которую проходит в своем становлении каждый руководитель. Вот почему могут быть два руководителя с приблизительно одинаковыми характерами, но проявлять различные стили работы и, наоборот, при идентичности стилей иметь различные характеры. Как видим, вопрос в соотношении психологического типа личности с типическим стилем руководства очень сложен.

Авторитарность руководства, как показывают исследования психологов, нередко связана с особенностями воли и темперамента. Авторитарные руководители – это в большинстве случаев властные люди, обладающие большим упорством и настойчивостью. Вместе с тем, они самолюбивы и с повышенным чувством престижа. Среди авторитарных встречаются безудержные холерики, люди неуравновешенные, вспыльчивые, склонные к увлечению и субъективизму в оценках. Наблюдения показывают, что такие люди, особенно в период возбуждения, не терпят возражений, замечаний и склонны к появлению резкости в обращении, что обостряет проблемы коллектива, порождает недовольства, толки.

Темперамент только при некоторых условиях определяет тенденции к определенному поведению, но может считаться исключительно определяющим стиль жизни и руководства. Очевидно, что тяготеют к авторитарному стилю руководства люди с болезненным тщеславием и эгоистическим складом личности. Нет однозначной корреляции между авторитарностью и каким-то одним психическим свойством личности. Может быть различная комбинация свойств, определяющая этот стиль деятельности. Вот почему в каждом конкретном случае требуется выяснить источника авторитарности.

Что касается демократического руководства, то его психология ясна. Демократические руководители отличаются большой гибкостью мышления, а отсюда и находчивостью. Что касается темперамента, то среди представителей этого типа встречаем чаще всего сангвиников, людей уравновешенных, живых, легко устанавливающих контакты с людьми, оптимистически настроенных.

Что касается не вмешивающихся руководителей, то можно считать одной из причин такого отношения к делу поглощение своими делами и забвение коллективных обязанностей, недостаточность сознания своего долга перед коллективом.

В реальной жизни отсутствуют «чистые» типы автократических или демократических руководителей. На практике все руководители вынуждены быть и демократами, и автократами в зависимости от собственных личных качеств людей, с которыми приходится работать. Можно, по-видимому, говорить только о тенденции в работе каждого конкретного руководителя или к демократическому или к авторитарному стилю отношений с подчиненными.

**2.2 Роль лидера в создании психологического климата коллектива**

Психология группы людей относится к психологии общества как часть к целому. Она является проявлением духовной жизни конкретного сообщества людей в общественно – исторических условиях. Психология каждого данного коллектива – это слепок с психологии общества, нации, к которым принадлежит коллектив, органической частью которых он является.

Тот факт, что в психологии конкретного коллектива наряду с общими отражаются и частные условия его жизнедеятельности (особенности решаемых задач, комплектования, размещения, уровень и стиль руководства, подбор людей и т.д.) определяет специфические особенности и самой психологии данного коллектива. Она в силу этого не является полной и жесткой копией общественной психологии.

Таким образом, хотя каждый коллектив – носитель общественной психологии, его «индивидуальная» психология как результат отражения людьми совокупности макро - и микроусловий специфична и неповторима.

В этой связи возникает вопрос: в каком соотношении находится психология коллектива и психология личности?

Первичное отражение окружающих условий осуществляется индивидами (ясно, что индивиды в обществе социализированы, их внутренний мир уже сложился под влиянием совокупности общественных материальных и духовных факторов, в т.ч. общественной психологии).

Результаты этого отражения объединяются, сплавляются и возникают своеобразные групповые социально-психологические явления.

Отражая общие и особенные конкретные условия, психология коллектива вносит определенный вклад в общественную психологию, в известном смысле участвует в ее формировании.

Итак, психология каждого конкретного коллектива отражает общественную психологию с коррективом на местные объективные и субъективные условия жизни конкретного коллектива. Наряду с этим общим в психологии каждого коллектива есть и специфичные особенности.

В здоровом производственном коллективе между работниками складываются не только деловые отношения, но и неделовые, неформальные.

Неофициальные контакты – вещь естественная и неизбежная, присущая любому трудовому коллективу. Даже при нелепом желании их запретить это было бы невозможно. Такие отношения возникают на основе взаимной симпатии, общности интересов и увлечений, принадлежности к одной производственной группе. Позитивный характер этих отношений предрасполагает работников к более непосредственному общению, способствует тесному сплочению коллектива. Искусный руководитель должен обязательно ощущать и принимать во внимание неформальную сторону жизни коллектива и уметь использовать ее в интересах дела, способствовать развитию позитивных неслужебных отношений.

Важна систематичность, непрерывность и последовательность субъективного влияния на климат, ибо не исключены нежелательные воздействия отдельных людей – носителей антисоциальных взглядов и установок.

В коллективе, где неформальные отношения разнообразны и постоянно совершенствуются, а моральный климат здоров, люди легче переносят трудности в работе, оттуда значительно реже увольняются. Собственно, так и реализуется обмен психологическими ценностями, составляющими сердцевину человеческого общения.

Идеальным вариантом представляется такое соединение в рамках коллектива формальных и неформальных личных начал, при котором дружеские, неформальные отношения не только не мешают, но и помогают главному – работе.

Если говорить о небольшом трудовом коллективе или структурном подразделении, то примером такого идеала может быть коллектив единомышленников, где люди с увлечением и интересов работают, помогают друг другу и к тому же поддерживают дружеские связи, основанные на близости основных ценностей и внеслужебных интересов. В таком коллективе личные симпатии и сознание общности не только по месту работы, но и по товарищескому кругу создают особую морально-психологическую атмосферу.

Кроме того, руководитель должен помнить, что внутри каждого здорового коллектива обычно зарождается, крепнет и бытует немало специфических, местных традиций, имеющих большое значение в его сплочении.

По меткому замечанию А.С. Макаренко, традиции являются для коллектива тем социальным клеем, который скрепляет его в единое целое, а вместе с тем придает его психологической атмосфере своеобразие и неповторимость.

Совместное проведение сослуживцами досуга имеет ряд достоинств, как в плане организации полноценного отдыха, так и с точки зрения порой незаметной, подспудной работы по выработке взаимопонимания и даже общих подходов к решению служебных задач.

Климат коллектива – это не просто сумма личных качеств работников. Он образуется из взаимоотношений людей, что далеко не одно и то же. Между самыми положительными личностями могут сложиться отрицательные взаимоотношения, приводящие к «климатическим возмущениям», даже к конфликтам. Руководителю необходимо понимать в этом случае, что конфликт – вечный спутник нашей жизни. Такие ситуации обязывают его знать знаки конфликта, причины, конструктивные способы разрешения. Каждый руководитель в какой-то мере вынужден быть знаком с основами психотерапии. Если преобладающие настроения – неприязнь, вражда, непонимание, то в коллективе идут бесконечные и бесполезные споры, появляется стремление сводить счеты, подсиживать, клеветать и т.п. Ум работающих в коллективе людей занят раздражением, ревностью, страхом, беспокойством. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить «социабельность» всех работников, обнаружить наиболее агрессивных людей и направить на них всю мощь воспитательно-психологического воздействия.

Управляющее воздействие начальника является волевым и граничит с психологическим внушением и гипнозом. Его слова могут произвести серьезные изменения в психическом состоянии подчиненного, как в лучшую, так и в худшую сторону. Для повышения результативности управления и корректировки социально-психологического воздействия следует учитывать психологический процесс внушения – суггестию. [11]

Формируя сознательно и целенаправленно морально-психологический климат своего коллектива, руководитель пресекает и ликвидирует все ненужные раздражители. Современная наука доказала чрезвычайную вредность психологических переживаний. Вполне здоровые люди, пережившие стресс – в связи с переутомлением, болезнью или смертью близкого человека, разладом в семье, неприятностями на работе, ссорой с друзьями, коллегами и т. п. – утрачивают прежнюю психологическую выносливость, у них образуются так называемые реактивно-психогенные состояния – неврозы.

Значительная часть «трудных» людей является таковыми не по злому умыслу, а вследствие врожденной или приобретенной неустойчивости психики, слабых или расшатанных нервов и т.п. По отношению к ним руководитель неизбежно выступает в роли врача-психолога, формирующего, лечащего и оберегающего душу «слабых», особенно это важно в сферах, где большую роль играет психическая выносливость: в авиации, на транспорте, в службе занятости и др. Руководитель и его помощники-психологи в конечном счете занимаются ликвидацией дефектов воспитания у подчиненных, лечат «словотерапией» психологические неурядицы.

Подчеркнем, что характер морально-психологического климата зависит от всех членов коллектива.

К сожалению, не исключено, когда руководитель может сам явиться причиной конфликта ситуации. Это является результатом следующих его свойств как субъекта управления:

- неподготовленность, профессиональная некомпетентность, в т.ч. неопытность в работе с людьми;

- недостаточная моральная воспитанность (нечестность, стяжательство, карьеризм, грубость, черствость);

- слабость характера и прежде всего неуравновешенность, ведущая к аффектным вспышкам и резкости обращения, а также властность, отсутствие честности в поведении.

Таким образом, решающую роль в создании морально-психологического климата принадлежит руководителям. Каждый из них оригинален как личность, является представителем определенного типа личности, но вместе с тем в своей деятельности представляет тот или иной тип руководства.

**Заключение**

Не следует упрощать психологическую сущность феномена руководства, в управлении группой всегда присутствуют два пласта, два аспекта власти: формально-правовой, который может быть назван администрированием, и психологический, во многом сближающий руководителя с неформальным лидером по способам воздействия на членов группы. Следовательно, несмотря на то, что по своей психологической сущности феномены руководства и лидерства достаточно близки, ошибочным было бы представление о полном их соответствии в одном лице управленца. Против такого слияния можно привести несколько важных доводов. Во-первых, чаще всего лидер и руководитель группы имеют различную ориентацию: последний всецело направлен на достижение цели деятельности коллектива и решение стоящих перед ним задач, первый же больше ориентирован на внутригрупповые интересы и отношения. Во-вторых, можно выделить лишь достаточно специфический род групп, для которых будет эффективно слияние в одном лице руководителя и интеллектуального лидера. Речь идет, прежде всего, о научных коллективах, продуктивность которых повышается в том случае, если их руководитель способен лидировать в ведущей научной деятельности группы. В-третьих, существует немало типов социальных групп, где в силу существенных возрастных или статусных различий руководителя и членов группы описанное выше совмещение невозможно. Это в полной мере относится к студенческой группе. Преподаватель, сколь близок он бы ни был своим студентам, должен опираться в управлении группой в основном на властные функции и свой авторитет руководителя, а неформальные лидеры группы будут выявляться из рядов студентов. Таким образом, основным инструментом психологического влияния руководителя на группу является его воздействие как на нее в целом, так и на ее лидера (например, староста у студентов), что может рассматриваться как совмещение статусной и личной формы власти.

Несмотря на уже рассмотренные определенные различия руководства и лидерства, они все-таки имеют немало общего. Существует представление (Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская, 1991) о том, что их сближают следующие общие черты: руководитель и лидер осуществляют значимое социальное влияние в коллективе, только разными средствами; они выполняют роль координаторов, организаторов деятельности членов социальных групп и используют субординационные отношения: в первом случае они четко регламентированы, во втором - заранее не предусмотрены.

Формирование социально-психологической структуры коллектива связано с выдвижением лидеров в неформальных малых группах и в коллективе в целом. Лидерство, повторим, связано с выражением, оформлением и регулированием внутригрупповых межличностных отношений, носящих неофициальный характер, что проявляется через личную форму власти, признаваемое группой право на влияние и оценку. Лидер олицетворяет систему предпочитаемых группой целей и ценностей, является их носителем и активным проводником в жизнь. В связи с этим лидером считается тот, чьи установки и ориентации становятся референтными, исходными эталонами для всех или большинства членов группы в оценке ими значимых аспектов ее жизнедеятельности. Лидер ведет группу, организует, планирует и управляет ее социальной деятельностью, проявляя при этом более высокий, чем все остальные члены группы, уровень активности.

Всякая социальная роль, в данном случае – руководителя, требует определенного набора личностно-психологических качеств, игравших ту или иную роль в создании морально-психологического климата в коллективе.

1. Личные качества руководителя по - существу выступают основой его деловых качеств, его стиля управления, поскольку суть работы руководителя в первую очередь – общение с людьми.

2. Прежде чем приступить к подбору, расстановке и обучению персонала, необходимо изучить характер и особенности предстоящей деятельности и, исходя из этого, сформулировать соответствующие требования к индивидуально – психологическим качествам персонала и, в первую очередь, руководителя.

3. Существует объективная совокупность личностных психологических черт руководителя. Можно сказать, что развитые качества из этой совокупности являются необходимым (пусть пока и недостаточным) условием успешности деятельности руководителя по формированию положительного морально – психологического климата в коллективе.

Иначе говоря, какими бы иными качествами не обладал человек, отсутствие качеств ролевого перечня обрекает его на неуспешность в данной социальной роли, хотя и их наличие не гарантирует будущий стопроцентный успех.

4. Создание условий для сохранения психического здоровья, создание и поддержание благоприятного морально – психологического климата в коллективе – забота руководителя любого ранга.

5. Характер психологического климата зависит от всех членов коллектива. Но решающую роль в его создании играют руководители.

**Литература**

1. Андреева Г.М. Социальная психология – М.: Аспект пресс 2001. 217 с.

2. Википедия - свободная энциклопедия.

3. Патрик Ленсиони «Пять искушений руководителя: притчи о лидерстве» М.: Диалектика 2005г.- 87 с.

4. Джон Эдейр «Не боссы, но лидеры. Лестница успеха.» - М.: Фаир-пресс. - 2004. - 184 с.

5. Канджеми Дж.П. «Психология современного лидерства: Американские исследования.» - М.: Когито-Центр. - 2006. - 288 с.

6. «Альфа-лидерство» (Джулиан Рассел, Энн Диринг, Роберт Дилтс). - М.: 2004. - 256 с.

7. Кешаван Наир «Высокий стандарт лидерства. Уроки из жизни Галди». - М.: 2001. - 160 с.

8. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., Профиздат, 1984. - 39 с..

9. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М., 1990. - 57 с.

10. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. М., Экономика, 1969.

11. Михеев В. Социально-психологические аспекты управления. М., Молодая гвардия, 1975- 241 с.

12. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. Ленинград, издательство Ленинградского университета, 1990., 141 с.

13. Лигинчук Г.Г.Основы менеджмента.