

Стиль руководства: опыт разработки ситуационной модели деятельности руководителя

В.Я. Красниковский

Введение

Постановка проблемы. Психологическое изучение деятельности руководителей сталкивается с рядом сложностей, многие из которых являются труднопреодолимыми. Так, до сих пор не удалось создать приемлемый алгоритм профессиографического ее описания, остается нерешенной проблема определения и диагностики ее эффективности с учетом, наряду с результативностью, состояния таких показателей, как: нервно-психические затраты субъекта в совокупности с затратами времени на выполнение различных работ по руководству, степень оптимальности совокупности реально выполняемых руководителем функций и другое.

При наметившемся в последние десятилетия безусловном прогрессе в изучении личности руководителя [5; 6; 19], все же не нашли законченного решения вопросы, связанные с ее влиянием на особенности и, тем более, на эффективность управленческой деятельности. По-видимому, пока что подтверждается положение А.Л. Свенцицкого, отметившего, что «нельзя говорить сколь-нибудь подробно о качествах личности руководителя вообще – в отрыве от конкретного содержания его деятельности и ряда сопутствующих ей факторов» [18, с. 129].

Существующие сегодня психологические типологии и теории руководства также далеки от комплексности описания этого явления, и каждая из них способна объяснить лишь небольшой круг фактов [25; 36; 41]. Общего же подхода, органично объединяющего в рамках одной концепции имеющиеся, и, зачастую, противоречивые данные до настоящего времени выработать не удалось.

Таким образом, общая *проблема* видится в том, что накопившиеся к настоящему времени эмпирические данные, относящиеся

к сфере изучения явления руководства, оказались недостаточно структурированными и требуют переосмысления в рамках такой концепции, которая позволила бы органично учесть и непротиворечиво объяснить влияние всей совокупности факторов – от личности руководителя и характеристик группы подчиненных до всевозможных внешне заданных элементов ситуации таких, например, как пространство и время осуществления руководства.

Одним из наиболее показательных и, к тому же, достаточно информативным феноменом, непосредственно связанным с деятельностью руководителя и влияющим на ее эффективность, традиционно считается индивидуальный стиль руководства (ИСР)

Цель предлагаемой статьи состоит в описании ситуационной модели деятельности руководителя первичного коллектива (производственной группы), позволяющей учесть, наряду с особенностями стиля руководства, ряд элементов производственной ситуации: тип решаемой задачи, форму организации деятельности, уровень социально-психологического развития коллектива подчиненных а также пространственно-временные факторы.

Ниже рассмотрим наиболее показательные работы, относящиеся к области изучения детерминации и структуры стиля руководства, а также психологического моделирования деятельности руководителя.

Состояние психологических исследований стиля руководства

В контексте изучения социально-психологических проблем личности было выявлено влияние личностных свойств руководителя на особенности психологического содержания присущего ему стиля руководства. Была показана его детерминированность мотивационными характеристиками личности руководителя, проявляющимися при его взаимодействии с исполнителями. Структурные же особенности стиля руководства (состав его компонентов) связаны с особенностями иерархии мотивов в деятельности руководителя [19, с. 109-116; 20, с. 151-167].

Ранее проводившиеся исследования также позволили выявить ряд релевантных феноменов. Так оказалось, что руководители с интернальным субъективным локусом контроля предпочитают партиципативный стиль руководства, в то время как управленцы,

обладающие экстернальным локусом – директивный [37]. Кроме этого, было установлено, что для руководителей, предпочитающих директивный стиль, характерна либо очень высокая, либо очень низкая самооценка, авторитарность личности, самоуверенность, ненадежность; они не ценят способных подчиненных и ориентированы на оценку со стороны вышестоящего начальства. Оценивать работу подчиненных такие руководители, как правило, склонны в количественных показателях, а также по критериям аккуратности и исполнительности. В западных странах это – руководители, как правило, более молодого возраста и с невысоким (на момент проведения исследования и по местным меркам) образовательным уровнем. Партиципативные же руководители характеризуются средней самооценкой, уверены в себе, склонны высоко ценить способности и предложения подчиненных, менее настойчивы, ориентированы на оценку со стороны подчиненных. При оценке работы подчиненных, прежде всего, ориентируются на их творческий потенциал и моральные качества. Эти руководители, обычно, более старшего возраста и с более высоким уровнем образования [23].

Ряд исследователей указывал на то, что мотивация власти, как и потребность в достижении, свойственные руководителю, могут способствовать повышению его эффективности [31; 32].

Широкую известность получили исследования влияния субъективного локуса контроля на эффективность руководства. Установлено, что интернальный локус контроля обеспечивает большую эффективность в работе руководителя по сравнению с экстернальным. Это происходит потому, что первые больше полагаются на собственные силы, менее конформны, более инициативны, менее тревожны, проявляют больше усилий в достижении целей и в большей степени уверены в результативности этих усилий, более эффективны в поиске и использовании информации [34; 35; 37].

Сопоставляя приводимые зарубежными авторами характеристики стиля руководства и личности руководителя, нетрудно заметить, что они во многом совпадают. По-видимому, традиция смешения поведенческого и личностного уровней описания руководства оказалась довольно распространенной в среде исследователей этого явления. Более полные сведения по вопросам изучения руководства можно найти в обзорах Н.В. Ревенко [17], Т. Митчелла (Mitchell) [33], Р. Стогдилла (Stogdill) [36].

В ряде работ неоднократно указывалось на многокомпонентность явлений, связанных с формированием стиля руководства и его эффективностью. А.Л. Журавлевым [2], А.Л. Журавлевым и В.Ф. Рубахиным [3] были систематизированы элементы эффективности стиля руководства: тип руководимого коллектива, решаемая производственная задача, условия ее выполнения, форма организации деятельности группы подчиненных, тип руководителя. Не были обойдены вниманием и факторы, определяющие динамизм ситуации руководства [2, с. 113-114]. Самостоятельный интерес представляет предложенная А.Л. Журавлевым гипотеза о структурной организации ИСР, предполагающая выделение статических и динамических его особенностей, характеризующих его устойчивость и изменчивость [2, с. 102].

Согласно мнению этого исследователя, устойчивость (статичность) стиля проявляется в реализации тех или иных приемов руководства, используемых руководителем в процессе выполнения управленческих функций. Динамичность же обуславливается характером выполняемых задач, состоянием руководителя, особенностями группы исполнителей, отдельных подчиненных, а также конкретной ситуации [2, с. 102]. То есть, можно предположить, что статичность стиля в большей мере есть порождение личности руководителя, а динамичность – результат взаимодействия личности и внешней Среды (факторов ситуации, при доминирующем влиянии последней).

Индивидуальный стиль руководства, присущий конкретному руководителю, определяется множеством различных факторов. Кроме уже упоминавшихся личностных особенностей руководителя (см. например: 2; 17), в литературе рассматривается и целый ряд важных ситуационных факторов).

Некоторые авторы приводят, например, такие их группировки:
– сложившиеся социальные нормы, регламентирующие поведение руководителя по отношению к подчиненным ему людям; задачи, стоящие перед коллективом, их специфика и условия выполнения; социально-психологический статус руководителя – его авторитет в глазах подчиненных и вышестоящего руководства [2, с. 102-106, с. 113-114];

– тип организации; характер деятельности группы и организации; стабильность или динамичность организации; личные качества подчиненных; структура организации, особенности ситуации;

экология группы, организации [17, с. 10-11].

В дополнение к приведенным ситуационным факторам, можно назвать особенности социальных организаций, где осуществляются управленческие взаимоотношения, понимаемые как ранг руководителя или уровень управления. Имеется в виду, что деятельность руководителя каждого ранга имеет также свои отличия, которые регламентируются как различными действующими нормативными документами, так и характером решений, принимаемых на данном уровне [10].

Ситуационные факторы, связанные с формированием стиля руководства и характеризующие его динамичность определяются А.Л. Журавлевым как «относительно быстро меняющиеся особенности производственной ситуации, характеризующие производство и производственный коллектив в определенный период времени» [2, с. 113]. Он объединил их в 5 групп: возникновение новой разовой производственной задачи; изменение ассортимента продукции; переход к работе на новом оборудовании; условия (прежде всего временные – срочность) выполнения задач; социально-психологические изменения в состоянии коллектива.

При проведении исследований различными авторами были получены следующие эмпирические результаты, отражающие закономерности ситуационной детерминированности ИСР.

1. В напряженных, сложных, нестереотипных ситуациях чаще встречается и оказывается более эффективным ИСР авторитарного типа [2, с. 113-114]. В частности, в литературе неоднократно приводились факты большей эффективности применения жестких методов руководства в экстремальных, связанных с физической опасностью ситуациях и ситуациях жесткой лимитированности времени, отведенного на выполнение задачи.

2. В организационно-технических ситуациях более эффективен стиль руководства с повышенным авторитарным компонентом, в ситуациях управления социальными процессами на производстве наиболее эффективен стиль с большей выраженностью демократических компонентов [15].

3. В том случае, если в деятельности руководителя более значительное место отводится работе с людьми, то наиболее эффективными оказываются коллегиальный, директивно-коллегиальный стили и стиль, характеризующийся соизмеримой представленностью директивного, коллегиального и пассивного компонентов. Если же

деятельность руководителя в основном связана со структурами организации, то более эффективны так называемые «чистые» стили руководства (с явным доминированием какого-либо одного элемента): директивный, коллегиальный или пассивный [4].

4. При управлении группой низкого уровня социально-психологического развития чаще встречается в качестве эффективного ИСР авторитарного типа, в противоположной ситуации – коллегиального [12].

5. При недостаточной квалификации подчиненных более эффективен стиль авторитарного типа, в случаях же достаточности их квалификации для выполнения возложенной работы – коллегиального [12].

6. При руководстве группами, работающими в условиях длительной социальной изоляции (вахтенный метод добычи нефти), отмечена большая продуктивность коллегиального стиля в решении как социально-бытовых и социально-производственных, так и чисто производственных вопросов [1, с. 107-114].

В целом же, основываясь на опубликованных материалах, можно полагать, что стиль руководства зависит от личностных факторов, с одной стороны, и от внешних по отношению к субъекту элементов сложившейся производственной ситуации – с другой. В свою очередь, и он способен оказывать на них влияние. Поэтому правомерно говорить не столько о поисках эффективного стиля руководства, присущего руководителю самого по себе, сколько об изучении эффективности стиля, то есть в его соотношении с комплексом внешних факторов производственной ситуации.

Важен также вопрос о том, что же представляет собой индивидуальный стиль руководства: каковы его сущность, значение и место в управленческом процессе; чем, в конечном счете, он является для самого субъекта управления. Следует отметить, что эта сторона проблемы изучения руководства получила крайне недостаточное освещение в литературе.

Некоторые материалы и попытки решения поставленного вопроса мы нашли в нескольких работах. Прежде всего, это уже упоминавшиеся статические и динамические составляющие стиля руководства [2], а также предложенное понимание стиля руководства как образования, включающего в себя 7 вариантов стиля, представленных у различных управленцев в разных соотношениях [4]. Вопрос, связанный с изучением психологического содержания ИСР, нашел

также должное отражение в исследованиях В.В. Люкина [11] и Н.В. Ревенко [17]. Исследуя тему сущности стиля руководства, Р.Х. Шакуров рассматривает вопрос о его функциях и структуре. Он полагает, что общая функция стиля руководства состоит в адаптации деятельности руководителя к специфике условий ее осуществления. Она представляет единство двух частных функций, связанных с адаптацией деятельности к особенностям а) объективно существующих внешних условий и б) самого субъекта деятельности [22, с. 158]. При изучении рассматриваемой проблемы, этот автор смещает акценты на ее деятельностные аспекты.

Попытка трактовки стиля руководства как многомерного образования представлена в работе А.А. Русалиновой. Ею выделен следующий набор стилевых измерений: активность – пассивность руководителя при взаимодействии с подчиненными; ориентация на производственные – на социальные задачи; единоначалие – коллегиальность в принятии решений; директивный – побудительный тип воздействия руководителя на подчиненных при побуждении их к действию; ориентированность руководителя на инициативность и самостоятельность или же на регламентацию трудовой активности подчиненных; ориентация на применение положительных или отрицательных методов стимулирования подчиненных; стремление к дистанцированию – контактированию в отношениях с подчиненными и т.д. [16].

Теперь произведем краткий обзор того, что сделано в области психологического моделирования деятельности руководителя, причем, акцентируем внимание на вопросах проработки ситуационного контекста руководства.

Социальный аспект ситуации, в которой осуществляется руководство, был учтен в вербализованной модели Р. Лайкерта (Likert) [30], предполагающей наличие четырех «систем» (стилей) руководства: 1) эксплуататорской авторитарной, 2) патерналистической авторитарной, 3) консультативной и 4) демократической. Все они описываются с помощью трех стилевых характеристик: доверие подчиненным и уверенность в них, ощущение подчиненными свободы, степень вовлеченности подчиненных в принятие решений по управлению подразделением. В названных системах, если их расположить в порядке от первой к четвертой, отмечается усиление коллегиальности.

Согласно результатам проведенных Р. Лайкертом исследова-

ний, наиболее успешно работающие руководители соответствуют демократической системе. Интересно, что большинство опрошенных руководителей считают себя работающими в патерналистической авторитарной или же в консультативной системе.

Ряд продуктивных разработок был выполнен в направлении, связанном с созданием теорий руководства. Показательны в этом плане ситуационные теории руководства. Наибольшей известностью среди таких построений пользуются разработки В. Врума (Vroom) [39; 40; 41] и Ф. Фидлера (Fiedler) [25; 26; 27] с сотрудниками.

Согласно концепции Врума, определяющим фактором при выборе стиля руководства является характер решаемой задачи, который диагностируется при помощи набора последовательно задаваемых вопросов. Цель этих вопросов состоит в выявлении и описании различных сторон ситуации, связанной с работой руководителя. Среди параметров ситуации можно назвать такие, как: наличие необходимой для принятия решения информации, необходимость поддержки принимаемого решения подчиненными и т.д.

В дальнейшем, на основе ответов на такие вопросы строится «траектория» или «дерево» выбора конкретного стиля. Будучи сторонником идеи о возможности переучивания руководителей с целью принципиального изменения их стилей, В. Врум утверждает, что, исходя из характера решаемой задачи, руководитель может сам выбрать один из нескольких стилей, схематично описываемых ниже.

1. Авторитарный № 1, при котором руководитель самостоятельно принимает решения. При этом он пользуется той информацией, которая для него легко доступна.

2. Авторитарный № 2, характеризующийся тем, что руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных, однако, он может не объяснять им суть подготавливаемого решения.

3. Консультативный № 1, используя который, руководитель в индивидуальном порядке выясняет мнения подчиненных, но итоговое решение может и не отражать их мнений.

4. Консультативный № 2, основанный на том, что руководитель обсуждает проблему с группой своих подчиненных, однако, принимаемое решение не обязательно должно отражать групповое мнение.

5. Групповой метод, базирующийся на совместном, – руководителя с группой, – обсуждении проблемы, в процессе которого

все пытаются прийти к общему мнению и которое завершается выработкой совместного решения. При этом, руководитель не навязывает группе собственное мнение, а принимает то решение, которое будет поддержано всей группой.

По мнению В. Врума, наиболее часто эффективными оказываются первый и четвертый из перечисленных стилей, затем идут второй и пятый и, наконец, третий. На основе подсчетов частот возникновения ситуаций, в которых названные стили оказываются эффективными, В. Врум приходит к выводу, что наиболее эффективный групповой стиль оказывается пригодным не более, чем в 20% случаев.

Уязвимым местом в построениях Врума является невозможность описания всего спектра производственных ситуаций с помощью альтернативных ответов «да» – «нет» на систему предлагаемых им вопросов.

Согласно взглядам Ф. Фидлера, руководитель не в состоянии изменять свой стиль руководства в сколько-нибудь широком диапазоне, поэтому ему необходимо научиться подбирать ситуацию «под себя».

Ф. Фидлер с сотрудниками предложили так называемую вероятностную модель, состоящую из двух основных элементов: ситуации и стилевой (по мнению некоторых авторов [7], мотивационной) характеристики руководителя – ориентации на подчиненных или на задачу. Вероятностная модель предполагает, что эффективность группы имеет вероятностный характер и зависит от того, насколько стиль руководителя соответствует ситуации, в которой он действует. Для описания ситуации используются 3 основных ситуационных переменных: степень доверия подчиненных руководителю (отношения «руководитель–подчиненные»: благоприятные – неблагоприятные); структурированность групповой задачи – степень конкретизированности ее деталей (задача: структурированная – неструктурированная), степень формальной власти руководителя (формальная власть: сильная – слабая). Ф. Фидлером выделено 8 ситуаций, различающихся комбинациями ситуационных переменных. В зависимости от сочетания последних, ситуации проранжированы по степени благоприятности для работы руководителя.

В предложенной модели те руководители, для которых характерна ориентация на задачу, наиболее эффективны либо в очень

благоприятных, либо в очень неблагоприятных ситуациях; руководители же, ориентированные на подчиненных, наиболее успешно работают в умеренно благоприятных (умеренно неблагоприятных) ситуациях. Эффективность руководства определяется продуктивностью работы группы подчиненных.

Рассматривая данный подход, А.В. Петровский отмечает, что «...выделенные Фидлером переменные (стиль лидерства, ситуация его реализации), убедительно характеризуют состояние лидера в группе, являются необходимыми, но не достаточными для его адекватного понимания. В предложенной модели отсутствует третья важнейшая переменная, которую Фидлер не принял во внимание да и не мог взять в расчет, оставаясь на занимаемых им методологических позициях. Такой третьей переменной должен быть уровень развития группы (деятельностная опосредствованность межличностных отношений). Один и тот же стиль руководства и одна и та же ситуация будут вести к эффективности или неэффективности лидерства в зависимости от того, как детерминировано поведение лидера уровнем развития группы» [14, с.199-200].

Рассмотренные подходы не учитывают динамических аспектов руководства. Этот недостаток попытались преодолеть К. Бланчард и Р. Херсей (Blanchard, Hersey) [24], предложившие модель, в основе которой – учет зависимости стиля руководства от «зрелости» подчиненных (способности подчиненных ставить перед собой сложные, но достижимые цели, их способности и желания возлагать на себя ответственность, производственного опыта и уровня образования). Для характеристики стиля руководства были использованы показатели, предложенные группой Огайского университета: «установление структуры» и «внимание» [28; 29; 38].

Согласно рассматриваемой модели, по мере увеличения зрелости подчиненных изменяется и стиль руководства. В том случае, если подчиненные достигли высокого уровня зрелости, более приемлемыми считаются стили, характеризующиеся низкой ориентацией на отношения и на задачу или же высокой ориентацией на отношения и низкой ориентацией на задачу. При недостаточной зрелости подчиненных эффективны стили, отличающиеся высокой ориентацией на задачу при низкой ориентации на отношения или – высокой ориентацией и на отношения, и на задачу.

Основным препятствием на пути применения такой модели является невозможность точного определения зрелости подчинен-

ных в каждой из возможных ситуаций.

В целом же, говоря о ситуационных моделях, следует отметить, что моментом, сильно ограничивающим их возможности, является отказ сторонников ситуационного подхода от полноценного учета особенностей самого руководителя. Можно полагать, что каждая из созданных теорий руководства применима в довольно ограниченной области.

Теоретические основания ситуационной модели деятельности руководителя

Основные понятия. Авторы большинства современных работ, выполненных в рамках ситуационного подхода, широко используют допущение, согласно которому эффективность работы руководителя зависит от его личностных качеств, но в несоизмеримо большей мере она подвержена влиянию ситуационных, внешних по отношению к нему факторов. Именно последним необходимо уделять особое внимание при изучении деятельности работников управления, разработке соответствующих схем диагностики и, при необходимости, корректирующего воздействия. Этому же теоретическому положению соответствует описываемая ниже модель.

Ключевое понятие дальнейших рассуждений – *стиль руководства*, который можно определить как типичный набор индивидуальных стереотипов служебного поведения руководителя, выражающийся в применении им различных методов руководства в их взаимном и устойчивом сочетании и обеспечивающий «вписывание» руководителя в социальный контекст организации.

Понятие *эффективности* употребляется как синоним общей успешности руководства (работы руководителя). Аналогичный смысл вкладывается и в понятие эффективности стиля руководства, то есть можно считать, что эффективный стиль максимально соответствует сложившейся в конкретных условиях производственной ситуации.

В представляемой ниже модели использована типология стилей руководства А.Л. Журавлева [4, с. 115-118].

Стиль руководства, в дальнейшем, будет рассматриваться в контексте производственной ситуации и ситуации руководства.

Под *производственной ситуацией* понимается совокуп-

ность объективно существующих условий, в которых осуществляется деятельность руководителя. Ее составляют следующие элементы: тип решаемой группой (коллективом) производственной задачи¹, форма организации ее совместной деятельности, уровень социально-психологического развития группы объединенных производством людей, организационно и технологически обусловленный временной период осуществления руководства, место осуществления руководства. Все это – внешние по отношению к руководителю факторы.

Если же совместно с производственной ситуацией рассматривать внутренне присущие руководителю характеристики, то в этом случае можно говорить о *ситуации руководства*. Последняя определяется как совокупность внешних, объективно существующих условий деятельности руководителя, а также качеств и характеристик его служебного поведения, обуславливающих особенности и эффективность исполнения им своих должностных обязанностей (см. рис. 1).

По длительности ситуации руководства возможно различение следующих ее состояний: микроситуационных (продолжающихся от нескольких минут до одного рабочего дня), вызванных «сиюминутно» возникающими корректирующими воздействиями; макроситуационных (длительностью в несколько дней, неделю, месяц, квартал), связанных преимущественно с циклами технологической и финансово-экономической деятельности предприятия (производственного подразделения); и генерализованных, обусловленных этнокультурными и социально-политическими отношениями людей в обществе.

¹ В микропроизводственных ситуациях он определяется характером производственных процессов, в которых задействована группа: основных или вспомогательных; в макропроизводственных и генерализованных – факторами, связанными с культурной и хозяйственно-экономической ситуацией в обществе или же отдельном регионе.



Рис. 1. Основные элементы ситуации руководства

Первый из элементов производственной ситуации – «тип решаемой группой работников производственной задачи» (далее – «тип решаемой задачи»). Принимая в качестве основания классификации таких задач степень привычности для руководителя и подчиненных выполняемой работы, можно считать, что на практике возникают задачи стандартные (стереотипные), выполняемые по наработанному, привычному алгоритму, и нестандартные, не имеющие такого алгоритма.

Так, выполнение любых технологических операций в обычных для конкретного коллектива условиях может считаться решением стандартной задачи. Если же коллектив выполняет работы в аварийной обстановке, в так называемых «авральных» условиях, на новом, еще не освоенном оборудовании или в новом составе (приводится по работе [2]), то эти условия признаются непривычными, выходящими за рамки обычных для данного коллектива. Производственные задачи, решаемые в таких условиях, относятся к числу нестандартных.

Второй из ситуационных элементов – *форма организации совместной деятельности подчиненных*. При его выделении за основу была принята широкоизвестная типология Л.И. Уманского [21], который различал совместно-индивидуальную, совместно-последовательную и совместно-взаимодействующую формы организации совместной деятельности группы. Согласно традиционной точке зрения, они могут рассматриваться как крайние случаи разных форм организации совместной деятельности контактной группы.

В нашем случае, из-за специфики трудовой деятельности горняцких коллективов, руководители которых служили объектом изучения, возникла необходимость в модификации положений этого автора с учетом отраслевых особенностей. Поскольку в подземных условиях деятельность исполнителей, связанная с ремонтом, проведением выработок и угледобычи в одиночку запрещена (значит, не является типичной), деятельность коллектива, в зависимости от конкретного набора работ, выполняемых им в течение рабочей смены, может быть организована как «совместная» и «по отдельным группам».

При *совместной работе* членов группы все исполнители в один и тот же период времени воздействуют на какой-либо локализованный в пространстве объект или занимаются совместно-опосредованной деятельностью. Такая деятельность отмечается в

те периоды, когда все выполняемые участниками производственной группы работы связаны технологией осуществления единого процесса, результат которого прямо зависит от качества и своевременности выполнения этих, зачастую разрозненных, работ (по своему смыслу она близка к деятельности коактивной, но не тождественна ей)

При организации деятельности коллектива подчиненных *по группам* его участники, разделившись на относительно обособленные малые группы, заняты такими работами, исход которых непосредственно не влияет на результаты работы окружающих, а просто формально включается в общий итоговый объем выполненных за смену заданий. В качестве примера можно привести выполнение коллективом сменного звена «сквозной» суточной бригады ремонтных работ во время остановки технологического оборудования.

Наконец, третий элемент производственной ситуации – *уровень социально-психологического развития группы объединенных производством людей*. К сожалению, рассмотрение комплекса соответствующих характеристик выходит за рамки темы настоящей работы, поскольку инструментально не учитывалось при проведении предварительной экспериментальной проверки модели. Этот показатель был включен в число элементов производственной ситуации как оказывающий важное влияние на эффективность и особенности деятельности руководителя, однако, в силу ряда процедурных ограничений, при проведении полевой части исследования была реализована лишь возможность его принципиального учета и приблизительной качественной оценки.

Важнейшим показателем состояния этой социально-психологической характеристики группы, на наш взгляд, является ее способность к самостоятельной производительной работе при ухудшении взаимоотношений ее членов. Достигнутый уровень социально-психологического развития может характеризоваться показателями сплоченности, проявляющейся на разных уровнях групповой активности [12]. В дальнейшем нами будут выделяться только два уровня развития коллектива: высокий и низкий. Критерием различения, в общем случае, могут служить характерные для конкретных групп значения показателя ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ), традиционно определяемые с помощью коэффициента конкордации, характеризующего степень совпадения мн-

ний членов группы относительно значимости тех или иных групповых ценностей (подробнее об этом см. [12]).

Кроме перечисленных, представляется уместным включение в состав элементов производственной ситуации ее хронотопологических составляющих, влияющих на служебное поведение руководителя, т.е. связанных с пространственно-временной организацией его деятельности. На формирование социально-психологических особенностей руководства оказывают влияние пространство и время, причем во вполне конкретных их проявлениях

Пространство – это материальное окружение. Оно может быть либо связано с макросредой, либо сопряжено с микросредой осуществления деятельности руководителя. В последнем случае уместно говорить об окружающих человека помещениях, о расположении в них оборудования и рабочих мест (обладающих также пространственной организацией).

Кроме того, пространство, совместно с прочими обстоятельствами, определяет напряженность и сложность производственной деятельности, поскольку может порождать факторы, нарушающие установившийся режим работы. Оно влияет на стиль выполнения конкретных видов работ исполнителями, характер складывающихся в группе взаимоотношений (то, что можно обозначить как уклад жизни коллектива, производственной организации или же элемент материальной основы сложившейся организационной культуры). Очевидно, что все названные обстоятельства служат теми каналами, через которые осуществляется влияние пространства, в том числе, и на стиль руководства конкретных управленцев.

Говоря о пространстве применительно к ситуационной модели, имеется в виду, что руководство в реальности осуществляется как в рабочей зоне группы, так и за ее пределами (в помещении для выдачи сменных заданий, в бытовых помещениях и т.п.).

Большую роль играет и фактор времени. В данном случае *время осуществления руководства* целесообразно характеризовать через фазу процесса выполнения производственной (хозяйственной) задачи, которая определяет темп поступления, приоритетность и важность информации, а также варианты и характер контактов руководителя с подчиненными и подчиненных между собой. В рамках фактора времени на осуществление руководства оказывает влияние, и достигнутый уровень научно-технического прогресса. Оно проявляется в возможности заимствовать ранее на-

работанные в обществе стереотипы и способы взаимодействия с окружающими, а также уже имеющиеся технические достижения. Например, для сбора информации и оказания управляющих воздействий руководитель в настоящее время может использовать компьютерную и прочую оргтехнику, что экономит рабочее время руководителя, способствует его перераспределению.

Исходные теоретические положения. Некоторые результаты проведенных ранее исследований [8, 9] позволяют предположить, что стиль руководства представляет собой сложноструктурированное, иерархически организованное образование, которое может проявляться 1) в форме некоторой усредненной характеристики служебного поведения руководителя и 2) как иерархически организованное психологическое образование, обеспечивающее адаптацию руководителя, рассматриваемого в качестве биосоциальной системы, к условиям организационной среды. В первом случае его структура неочевидна и не определяет явно его специфические особенности. Однако, кроме этого, ИСР может проявляться и во второй форме (возможно, это происходит благодаря стечению некоторых ситуационных обстоятельств). Тогда его структурные особенности актуализируются и начинают определять его свойства (в том числе и динамические характеристики).

Соответственно, стиль руководства может быть охарактеризован в зависимости от того:

1) когда осуществляется руководство: во время основных для группы или вспомогательных технологических процессов, при изучении ИСР руководителей крупных производственных подразделений (например, предприятий) надо рассматривать, прежде всего, не технологические, а хозяйственные или же экономические процессы;

2) где происходит руководство в конкретный момент: в рабочей зоне группы или за ее пределами,

3) работает руководитель в данный момент времени или со всей группой подчиненных, или с составляющими ее подгруппами (2-4 человека), или же с отдельными работниками, действующими в рамках общей групповой задачи.

Таким образом, можно определить, как минимум, три параметра формирования и реализации ИСР:

1. Временной, связанный с тем, что руководство может осуществляться в период как основных хозяйственных, производственных (технологических), так и вспомогательных (второстепенных)

процессов. К основным могут быть причислены такие процессы, ради осуществления которых создана конкретная производственная группа (организация). К вспомогательным относятся все остальные, как связанные, так и не связанные непосредственно с производственной деятельностью коллектив. Примером последних является ремонт оборудования, выдача наряда исполнителям, ликвидация неполадок и аварий, перерывы на обед и другие.

2. Территориальный, обусловленный тем, что руководство производственной деятельностью подчиненных может осуществляться в рабочей зоне группы и за ее пределами; в этом случае надо иметь в виду, что за пределами рабочей зоны группы руководитель может взаимодействовать с подчиненными и оказывать на них воздействия как в производственных помещениях, так и в административных или бытовых.

3. Связанный с формой организации деятельности подчиненных. Необходимость выделения этого параметра обусловлена тем, что реакция людей на обращенное к ним руководящее воздействие и сам характер такого воздействия могут существенно различаться в зависимости от того, адресовано оно одному подчиненному, одновременно малой или же большой их группе.

Сам стиль руководства правомерно рассматривать также в разных аспектах, то есть:

- в содержательном плане (это «...индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций» [4, с. 115] – характеристика должностного поведения руководителя);

- в функциональном плане (это «периферийное» образование человека как биосоциальной системы, необходимое для обеспечения его социально-организационной адаптации – функциональное качество, позволяющее судить о том, для чего нужен стиль руководства в глобальном психологическом смысле);

- в структурном плане (это многоуровневое, сложноструктурированное образование, о котором говорилось выше – предстает в «разрезе» его внутренней организации, внутренней структуры).

Исходя из подобного понимания ИСР, представляется возможным обобщение в рамках одной концепции множества, зачастую разрозненных эмпирических фактов, наработанных в процессе изучения этого феномена различными школами и отдельными ис-

следователями. Соответствующий подход к изучению руководства было предложено назвать хронотопологическим [9]. Он предполагает анализ элементов ситуации руководства, исходя из постулирования обусловленности вида их связи единством времени и места его осуществления.

Приведенные рассуждения носят гипотетический характер, однако наводят на мысль о том, что изучению ситуационного контекста руководства необходимо уделять значительно большее внимание, нежели это обычно делается, а также об актуальности развития теоретической базы социально-психологического исследования феномена стиля руководства. При этом приобретает значимость предположение о той роли, которую выполняет ИСР как «периферийное» образование биосоциальной системы (именуемой человеком-руководителем) в адаптации ее к широкому спектру условий внешней социальной среды, «вписыванию» ее в ситуационный контекст организации.

Описание ситуационной модели деятельности руководителя

В работе над представляемой моделью автор опирался на теоретические разработки Ф.Фидлера (Fiedler) [23]. Были использованы его идеи, связанные с выделением структурных элементов ситуации, а также ее визуальным представлением. Некоторым ориентиром послужили и недостатки фидлеровского подхода, отмеченные его критиками [7; 14]. Так, в предлагаемой модели предпринимается попытка учета характеристик руководимого коллектива, наряду с более полным отражением стилевых особенностей служебного поведения самого субъекта управления.

Комплексность отражения обозначенных факторов и возможность учета и объяснения динамики стилевых проявлений в модели ставилась нами в качестве отдельной задачи.

Таким образом, была разработана модель деятельности руководителя, позволяющая наглядно представить эффективность того или иного стиля руководства при различном сочетании ситуационных переменных с учетом: типа решаемой группой задачи, формы организации деятельности исполнителей, уровня социально-психологического развития группы подчиненных, а также времени и места осуществления управления.

Модель может быть представлена в двух вариантах, которые не являются взаимозаменяемыми, а могут быть использованы для решения различных задач. Так называемый, простой вариант, по-видимому, больше применим для экспресс-диагностики ситуации руководства, но он не учитывает пространственно-временные факторы; более сложный вариант лишен этого недостатка, но преимущественно ориентирован на применение в исследовательской работе или на использование при выработке схем корректирующего воздействия на ситуацию.

Особо отметим, что в методическом плане предлагаемые модели не ориентированы на какой-либо конкретный инструментарий для измерения состояний входящих в них ситуационных элементов. Это должно облегчить работу конкретных исследователей, поскольку позволяет в каждом случае подобрать наиболее подходящий пакет методик.

Таблица 1. Простая ситуационная модель деятельности руководителя

		Ситуация руководства														
П*	Тип решаемой коллективной задачи	Форма организации деятельности подчиненных	Уровень социально-психологического развития коллектива													
			Высокий						Низкий							
			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
Стандартная	Совместная	По группам														
Нестандартная	Совместная	По группам	+			+		+	+			+				
						+		+	+			+				
Индивидуальный стиль руководства			Д+1	К-1	Л-П	ДК-1	Д-П	К-П	ДК-П	Д-Н	К-1	Л-П	ДК-1	Д-П	К-П	ДК-П

Примечание: Расшифровка условных обозначений приведена в тексте.

П* – производственная ситуация

Простой вариант модели включает факторы производственной ситуации и релевантные характеристики руководителя и состоит из четырех относительно самостоятельных блоков характеристик ситуации руководства (табл. 1): задачи, руководимого коллектива подчиненных, формы организации совместной деятельности, руководителя. При этом три первых блока характеризуют сложившуюся совокупность внешних по отношению к руководителю условий, связанных с проявлением его производственной активности, – производственную ситуацию, содержание же четвертого –

отражает состояние субъективного элемента руководства (особенности руководителя).

Из всего множества характеристик руководителя в модель включен только индивидуальный стиль руководства. Такое предпочтение продиктовано требованиями обзорности модели, а также объясняется тем, что стиль является одной из тех характеристик руководителя, которые связаны как с его индивидуально-психологическими особенностями, так и с внешними по отношению к нему факторами. Принципиально же модель допускает использование и других характеристик, важно только, чтобы они были концептуально совместимы.

В модели, изображенной в табл. 1, приняты следующие условные обозначения, предложенные А.Л. Журавлевым: Д-1-1 – директивный стиль; 1-К-1 – коллегиальный стиль; 1-1-П – пассивный стиль; Д-К-1 – директивно-коллегиальный стиль; Д-1-П – директивно-пассивный стиль; 1-К-П – коллегиально-пассивный стиль; Д-К-П – директивно-коллегиально-пассивный, т.е. комбинированный стиль. Описание соответствующих стилей приводится в работе [2].

Исходя из общего числа всех сочетаний описанных ситуационных компонентов, возможно выделение восьми производственных ситуаций, характеризующихся следующими показателями:

- 1) совместной работой коллектива высокого уровня развития при решении стандартной задачи;
- 2) совместной работой коллектива низкого уровня развития при решении стандартной задачи;
- 3) работой коллектива высокого уровня развития по группам при решении стандартной задачи;
- 4) работой коллектива низкого уровня развития по группам при решении стандартной задачи;
- 5) совместной работой коллектива высокого уровня развития при решении нестандартной задачи;
- 6) совместной работой коллектива низкого уровня развития при решении нестандартной задачи;
- 7) работой коллектива высокого уровня развития по группам при решении нестандартной задачи;
- 8) работой коллектива низкого уровня развития по группам при решении нестандартной задачи.

Приведенные выше ситуации группируются по основанию их

благоприятности для осуществления руководства: к числу благоприятных отнесены первая и третья; группу среднеблагоприятных составили вторая, четвертая, пятая и седьмая; неблагоприятными признаны шестая и восьмая.

В зависимости от преимущественно применяемого конкретным руководителем в каждой из восьми производственных ситуаций одного из семи стилей, возможно возникновение 56 вариантов ситуации руководства. Причем некоторые из них окажутся крайне неблагоприятными для руководителя из-за несовместимости его ИСР с другими компонентами ситуации.

Теперь кратко о том, как читать информацию, содержащуюся в представленной модели. Проведенное исследование по эмпирической проверке положений ситуационной модели, в частности, показало (табл. 3), что директивный стиль может считаться эффективным в производственной ситуации № 5. Если идти по следующей цепочке ситуационных элементов: решаемая задача – нестандартная, форма организации деятельности подчиненных – совместная, уровень развития коллектива – высокий (см. табл. 1) – то наиболее совместим с ними директивный стиль руководства. Это можно зарегистрировать, поставив в соответствующую клетку таблицы 1 отметку, например, в виде плюса (+).

Из таблицы 3 можно увидеть, что эффективными при названном сочетании ситуационных элементов оказываются всего три стиля. Значит, их можно проранжировать по степени совместимости с этой производственной ситуацией в соответствии с приведенными в таблице 3 значениями частот. Тогда, вместо условного обозначения эффективности стиля (+), в графы модели можно поместить значения их частот, повысив тем самым ее информативность.

Таким образом, продиагностировав сложившуюся ситуацию, выявив ее тип и зная о том, какие стили наиболее с ней совместимы, мы получаем достаточно цельную картину желательного положения дел в производственном подразделении. Если реальные социально-психологические методы воздействия руководителя на подчиненных в значительной мере ей не соответствуют, то открывается возможность целенаправленного выбора стратегии корректировки ситуации руководства.

Таблица 2. Ситуационная модель деятельности руководителя, учитывающая пространственные и временные факторы

Ситуация руководства									
А*	Тип решаемой задачи	Форма организации деятельности исполнителей	Уровень социально-психологического развития коллектива						
			Высокий				Низкий		
	Стандартная	Совместная				И-И-П	Д-И-И, Д-К-И		Д-К-И
Нестандартная	Совместная	Д-И-И	И-И-П			Д-И-И			
	По группам		Д-К-П	Д-И-И, Д-К-И		Д-И-И	Д-К-И		
управление осуществляется (пространственный аспект)		в рабочей зоне группы	за пределами рабочей зоны группы	в рабочей зоне группы	за пределами рабочей зоны группы	в рабочей зоне группы	за пределами рабочей зоны группы	в рабочей зоне группы	за пределами рабочей зоны группы
управление осуществляется (временной аспект)		во время основных технологических процессов		во время вспомогательных технологических процессов		во время основных технологических процессов		во время вспомогательных технологических процессов	

Примечание: Расшифровка принятых в модели условных обозначений приведена в тексте. В клетках таблицы дано распределение эффективных ИСР – для иллюстрации

А* – Производственная ситуация

Как уже говорилось, простая модель деятельности руководителя не позволяет учесть пространственно-временных факторов ситуации руководства. Этот недостаток преодолевается в более сложном варианте модели (табл. 2).

Основное их различие состоит в том, что, если в простом варианте (табл. 1) стиль руководства входит в состав модели в качестве самостоятельного блока, то в более сложном эта характеристика как бы вводится внутрь конструкта, становясь основным выходным параметром (табл. 2). То есть, в соответствующие графы модели вписываются условные обозначения наиболее эффективных ИСР. Эти изменения позволили ввести в модель дополнительно два хронотопологических элемента ситуации: время и место осуществления руководства.

Эмпирическая проверка ситуационной модели руководства

Для проверки некоторых положений описанного простого варианта модели был проведен опрос 253 горных мастеров с различных угольных шахт, большинство из которых во время проведения обследования (1987г.¹) проходило обучение в филиалах отраслевого института повышения квалификации. Выявлялась оценка каждого из семи стилей с точки зрения его эффективности в производственных ситуациях различной благоприятности для осуществления руководства.²

Процедура и методика проведения исследования. Каждой группе респондентов в процессе предварительной беседы разъяснялось, какой смысл вкладывается в понятие уровень социально-психологического развития коллектива, приводились примеры поведенческих проявлений, характерных для участников высокоразвитых и низкоразвитых групп. Объяснялось также содержание понятий «тип решаемой коллективом задачи» и «форма организации деятельности».

¹ В статье приводятся результаты пилотажного исследования, в котором ставилась задача выяснения принципиальной работоспособности модели. Данные более позднего периода получены автором с применением иных, более точных методик, однако, результаты этих исследований пока не позволяют сделать статистически обоснованных заключений.

² В организации проведения опроса неоценимую помощь оказал Б.А. Кутузов, работавший в то время заместителем директора отраслевого ИПК руководящих работников и специалистов Минуглепрома СССР.

Затем участникам опроса раздавались карточки с описанием стилей руководства и производился общий разбор этого феномена. Таким образом, в течение всего времени проведения опроса описание всех элементов ситуации руководства постоянно находилось «перед глазами» респондентов, являвшихся, по существу, экспертами, которым ставилась задача отметить на специальном бланке те стили руководства, которые, по их мнению, являются наиболее эффективными в каждой из восьми производственных ситуаций.

Оценка эффективности в дальнейшем основывалась на подсчете частоты упоминания в той или иной ситуации каждого из стилей в качестве эффективного. Критерием отнесения к числу эффективных служила среднепрогрессивная величина значений соответствующих частот в каждой из восьми ситуаций. Такой критерий, по существу, предполагает, что частота упоминания эффективных стилей должна принимать значения, отличающиеся от максимального не более чем на 25%.

Время проведения опроса, включая предварительную беседу, обычно не превышало 80 минут. Респонденты участвовали в опросе как индивидуально, так и в составе групп численностью не более 25 человек.

Для снижения возможности возникновения искажений опрос всех респондентов проводился одним и тем же сотрудником. Кроме этого процедура предполагала, при необходимости, и индивидуальную работу с теми из них, кто испытывал при ответах затруднения.

Результаты исследования. В таблице 3 приведены обобщенные данные, характеризующие оценку экспертами каждого из семи ИСР с точки зрения его эффективности в каждой из трех групп производственных ситуаций.

Как видно из таблицы 3, по мере возрастания неблагоприятности ситуации для осуществления руководства увеличивается частота признания экспертами в качестве эффективных тех стилей, которые содержат директивный компонент (за исключением директивно-пассивного). В то же время, в случае с коллегиальным, пассивным и коллегиально-пассивным стилями наблюдается противоположная тенденция.

В таблице 3 представлены только средние значения частот, поэтому необходимо упомянуть о следующем: директивный (Д-1-1) и директивно-коллегиальный (Д-К-1) стили оказываются доста-

точно эффективными в пяти производственных ситуациях, смешанный (Д-К-П) и коллегиальный (I-K-I) – в одной, пассивный (I-I-П) – в двух и директивно-пассивный (Д-I-П) – ни в одной из восьми ситуаций.

Таблица 3. Распределение частот оценки стилей руководства как эффективных в группах производственных ситуаций различной сложности

Стили руководства	Средняя частота оценки стиля руководства как эффективного в ситуациях.		
	благоприятных (ситуации. 1, 3)	средне благоприятных (2, 4; 5, 7)	неблагоприятных (6, 8)
Д-I-I	1,0	106,3	159,0
Д-К-I	48,0	115,0	166,0
Д-К-П	58,0	71,8	80,5
I-K-I	70,0	79,8	29,0
I-K-П	119,5	80,5	50,5
I-I-П	135,5	22,0	0,0
Д-I-П	20,0	29,8	1,0

Выводы

1. Предложенное понимание стиля руководства как сложно-структурированного, иерархически организованного образования в значительной мере определяемого сочетанием пространственных и временных элементов производственной ситуации, облегчает изучение его динамических характеристик.

2. Основываясь на полученных эмпирических данных, можно предположить, что у представителей профессиональной группы горных мастеров существует определенное общее понимание того, как (в поведенческом плане) должен работать руководитель в тех или иных типах ситуаций. Однако наличие такого понимания не гарантирует стремления каждого руководителя работать в соответствии с общим пониманием.

3. Можно предположить, что приведенные в работе данные не столько характеризуют реальную деятельность руководителей, сколько отражают их мнение о том, какой она должна быть. Выяснение этого является темой самостоятельного исследования.

4. Представленная модель деятельности руководителя первичного коллектива позволяет учесть характеристики и возможную

динамику изменения социально-психологического состояния группы (коллектива) исполнителей и, предположительно, отражает достаточно широкий спектр характеристик руководителя. Модель позволяет в достаточно широком диапазоне варьировать методики диагностики тех параметров, которые в нее включены.

5. Недостаток модели состоит в том, что в ней не отражены затраты, возникающие у руководителя в процессе его работы. Среди них, в частности, можно назвать временные, нервно-психические затраты а также затраты, связанные с выполнением и оперативным перераспределением должностных функций и полномочий. Такие затраты можно определить как функциональные, поскольку они связаны с расходом временных ресурсов руководителя на выполнение возложенных на него функций.

6. Предложенные варианты модели деятельности руководителя первичного коллектива могут оказаться весьма полезными для решения ряда практических задач. Так, если информацию, полученную в результате проведенного в производственном подразделении социально-психологического изучения сложившейся ситуации, представить в виде описанной модели, то для руководителя станут очевидными причины многих психологических сложностей. В дальнейшем он получает возможность ориентироваться в них при выработке более адекватных управленческих воздействий.

7. Одно из возможных направлений использования модели связано с разработкой на основе хронотопологического подхода специальной системы обучения руководителей, нацеленной на повышение их компетентности в области социально-психологических явлений, встречающихся в управленческой практике.

Литература

1. Ванникова Н.Г. Социально-психологические аспекты вахтенной организации труда // Бригадная форма организации труда в разных видах трудовых коллективов (социально-психологические особенности) / Отв. ред. А.Л. Журавлев. М., 1989. С. 107-114.
2. Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Отв. ред. Е.В. Шорохова и др. М.: Наука, 1983.
3. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф. Проблема «человеческого фактора» в управлении // Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Отв. ред. Е.В. Шорохова, М.И. Бобнева. М.: Наука, 1976. С. 41-63.
4. Журавлев А.Л. Стиль руководства и организация соревнования // Социально-психологические аспекты социалистического соревно-

- вания / Отв. ред. Е.В. Шорохова. М.: Наука, 1977. С. 112-148.
5. Журавлев А.Л. Социальная психология личности и малых групп: некоторые итоги исследования // Психологический журнал. Т. 14. 1993. № 4. С. 1-15.
 6. Журавлев А.Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом. // Психологический журнал. Т. 14. 1983. № 1. С. 57-67.
 7. Кричевский Р.Л. Эмпирическая проверка одной из моделей эффективности руководства // Новые исследования в психологии. 1981. № 2 (25). С. 89-94.
 8. Красниковский В.Я. Психологические особенности индивидуального стиля руководства в горнодобывающей промышленности. // Психологический журнал. Т. 14. 1993. № 4. С. 40-47.
 9. Красниковский В.Я. Хронотопологический подход к изучению ситуационной обусловленности индивидуального стиля руководства // Диалектика трудовых и нетрудовых интересов. Томск, 1990. С. 52-55.
 10. Кутузов Б.А. Программно-целевой подход при планировании повышения квалификации работников угольной промышленности (в условиях ОАСУ-Уголь). М., 1982.
 11. Люкин В.В. Психологическое содержание, происхождение и эффективность индивидуального стиля руководства. Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Пермь, 1981.
 12. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. М.: Педагогика, 1984.
 13. Петровский А.В. Психологическая теория групп и коллективов на новом этапе // Вопросы психологии. 1977. № 5.
 14. Петровский А.В. Вопросы истории и теории психологии: Избранные труды. М.: Педагогика, 1984. С. 197-212.
 15. Русалинова А.А. Взаимоотношения в производственном коллективе и их совершенствование. Л., 1977.
 16. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления. Л., 1980.
 17. Ревенко Н.В. Социально-психологический анализ стиля руководства. Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 1980.
 18. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.
 19. Социально-психологические и нравственные аспекты изучения личности / Отв. ред. Е.В. Шорохова, В.П. Левкович. М., 1988.
 20. Совместная деятельность: методология, теория, практика. / Отв. ред. А.Л. Журавлев, П.Н. Шихирев, Е.В. Шорохова. М.: Наука, 1988.
 21. Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии / Под ред. Е.В. Шороховой. М.: Наука, 1977.
 22. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. М., 1982.

23. Bass B.M., Barrett G.V. *People, Work and Organizations. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. Sec. ed.* Boston: Allyn & Bacon, 1981.
24. Hersey R., Blanchard K.H. *Management of Organizational Behavior. 3rd. ed.* Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, 1977.
25. Fiedler F.E. *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McCraw-Hill, 1967.
26. Fiedler F.E. *The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. Advances in Experimental Social Psychology.* New York, 1978. Vol. 11.
27. Fiedler F.E. *The Contingency Model – A Reply to Ashour. Org. Behavior and Human Perform., 1973. Vol.9.*
28. Halpin A.W., Winer B.J. *A Factorial Study of the Leader Behavior Description and Measurement.* Columbus, Ohio, 1957.
29. Hemphill J.K. *Leader Behavior Description.* Columbus: Ohio State University, 1950.
30. Likert R. *The Human Organization.* New York: McCraw-Hill, 1967.
31. McClelland D.C. *Pover: The Inner Experience.* New York Irvington, 1975.
32. Miner J.B. *Theories of Organizational Behavior.* Hinsdale, 1980.
33. Mitchell T.R. *Organizational Behavior.* M.R. Rosenzweig, L.W. Porter (eds). *Annual Review of Psychology. V. 30, 1979.*
34. Phares E.T. *Locus of Control in Personality.* Morristown, N.J. General Learning Press, 1976.
35. Rotter J.B. *Generalized Expectance for Internal vs. External Control of Reinforcement. Psychological Monographs, 1966. Vol. N 609.*
36. Stogdill R.M. *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research.* New York: Free Ppress, 1974.
37. Spector P.E. *Behavior in Organizations as a Function of Employer's Locus of Control. Psychological Bulletin, 1982, 91, № 3, pp. 482-497.*
38. Stogdill R.M., Coons A.E. (eds). *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* Columbus: Ohio State University, 1957.
39. Vroom V.H., Yetton P.W. *Leadership and Decision Making.* Pittsburgh, Pa., University of Pittsburgh Press, 1973.
40. Vroom V.H. *Can Leaders Leader Learn to Lead? Organizational Dynamics, Winter, 1976, pp. 17-28.*
41. Vroom V.H. *A New Look at Managerial Decision Making. Organizational Dynamics, Vol. 1, N 4, 1973.*