

ХАІТОВ Павло Олександрович,
здобувач ДРІДУ НАДУ

СПІВВІДНОШЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Розглядається співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності в органах виконавчої влади. Обґрунтовується, що для вивчення організаційного лідерства важливо простежити його співвідношення з такою категорією внутрішньоорганізаційних взаємодій, як керівництво. Доводиться, що лідерство, як управлінська категорія, виражається насамперед через діяльність керівника і підлеглих, тому вивчення процесу прояву лідерства доречно розглядати, аналізуючи різні аспекти цього феномену, досліджуючи суб'єкт-об'єктні управлінські взаємодії в організації. Показується, що лідерство в структурах органів виконавчої влади має низку особливостей і є історично обумовленим конструктом управлінських взаємодій у цій сфері соціальних відносин.

Ключові слова: лідерство, керівництво, органи виконавчої влади, державний службовець, управління.

Khaitov P. O. Relationship management and leadership in the management of executive power

Relationship management and leadership in the management of executive power is considered. It is substantiated that the study of organizational leadership is important to trace its relationship with the category of intra-organizational interactions as a guide. It is proved that leadership as management category, expressed primarily through the activities of managers and subordinates, that is why study of the manifestations of leadership appropriate to consider analyzing various aspects of this phenomenon,

exploring the subject-object interaction management in the organization. Showing that leadership in structures of executive power has a number of features and is historically conditioned construct managerial interactions in the field of social relations.

Key words: leadership, management, executive power, civil servant, management.

Постановка проблеми. Останнім часом в Україні велике значення приділяється проблемі місця та ролі соціального управління в системі виконавчої влади. Виконавча влада розглядається як провідник ідей державності, що сприяє оптимізації суспільних відносин. Це форма організації апарату для виконання завдань державного управління, якій на сучасному етапі процесу реформування державного управління приділяється все більше уваги. Так, Президент України неодноразово називав першочерговим завданням підвищення ефективності державного управління, суворе дотримання чиновниками законності, надання ними якісних публічних послуг населенню [8]. Лінія, відповідно до якої зусилля держави спрямовані на збільшення авторитету і піднесення престижу державної служби в суспільстві, актуальна і сьогодні. Важливим аспектом вирішення цієї проблеми є ефективність управлінської діяльності, оскільки саме від ефективності багато в чому залежить функціональна спроможність організації. Тому для реалізації цього завдання необхідні державні службовці, здатні вибудовувати оптимальні, з позиції суб'єкта і об'єкта управлінської діяльності, міжособистісні взаємозв'язки, які характеризуються високим рівнем відповідальності щодо якості реалізації соціальної функції державного управління. Унаслідок цього питання про лідерство виникає не випадково, оскільки ефективне лідерство є одним з управлінських компонентів, який сприяє максимальній оптимізації процесу управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність лідерства підтверджується дослідженнями багатьох авторів, зокрема Р. Кунца і С. О'Доннела, які експериментально довели, що формальне керівництво дозволяє використовувати потенціал співробітників приблизно на 60 % або 65 %, тоді як «здійснюючи лідерство» керівник може досягти повного використання здібностей підлеглих [6, с. 4]. До проблем формування лідерства в органах виконавчої влади привертали увагу Н. Т. Гончарук та І. Г. Сурай. Р. Л. Кричевський, уточнюючи специфіку процесу реалізації лідерства, емпірично обґрунтовує, що важливою

умовою ефективності колективу є лідирування керівника в провідному типі групової діяльності [4]. Тому дослідження лідерства в безпосередній організаційній атмосфері є доцільним кроком у контексті заходів адміністративної реформи, спрямованих на оптимізацію діяльності органів виконавчої влади. Слід зазначити, що специфіка прояву лідерства різниться в різних формах групових взаємодій, тому для розробки об'єктивних рекомендацій щодо розвитку цієї категорії необхідне спеціальне дослідження, яке надасть можливість простежити особливості лідерства в такій організаційній структурі, як органи виконавчої влади.

Мета статті – проаналізувати співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності в органах виконавчої влади.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи як об'єкт вивчення лідерство, слід зупинитися на специфічних особливостях цього феномену та його відносин з іншим явищем, що регулює взаємодії в організації, – керівництвом. Сьогодні в системі соціальних відносин лідерство розглядається найчастіше у двох аспектах: політичне лідерство та організаційне лідерство. Ці дві категорії, маючи схожі канали управлінського впливу, відмінні у якісному застосуванні свого впливу. Політичне лідерство – це масштабна соціально значуща форма лідерства. Воно пов'язане з відносинами класів, націй, держав. Особливістю політичного лідерства є його дистанційність (лідер і послідовники, як правило, не мають безпосередніх контактів між собою, їх відносини опосередковуються в суспільстві засобами масових комунікацій, організаціями, бюрократичними структурами). Політичне лідерство спрямоване на завоювання емоційної сфери особистості послідовників. Організаційне лідерство також враховує емоційний складник об'єкта управління. Однак специфічною рисою організаційного лідерства є необхідність для збереження впливу на послідовників підкріплення емоційних стимулів конкретними успіхами в безпосередній організаційній діяльності [5, с. 43]. Далі буде розглядатися організаційне лідерство, що обумовлено специфікою об'єкта дослідження.

Як уже було сказано раніше, для вивчення організаційного лідерства (далі – лідерство) важливо простежити його співвідношення з такою категорією внутрішньоорганізаційних взаємодій, як керівництво.

Лідерство і керівництво є важливими факторами управління груповими процесами. Це атрибути влади і впливу у взаєминах людей. Виявляючись у процесі організаційних взаємодій, лідерство і керівництво мають загальні риси:

1) обидва феномени подібні функціонально і являють собою по суті дві сторони єдиного процесу управління людьми;

2) лідерство і керівництво тотожні у своєму елементарному управлінському вираженні: лідерство описується вертикальним відношенням «лідер – послідовники», керівництво – аналогічним зв'язком «керівник – підлеглий»;

3) для обох феноменів характерна, хоча і різною мірою, реалізація впливу в системі неформальних відносин [4, с. 236].

Однак слід зазначити, що, незважаючи на деяку спільність, ці два феномени відрізняються один від одного мірою формалізованості суб'єкт-об'єктних управлінських взаємодій. У випадку так званого формального (призначеного) провідного становища в колективі мова йде про керівництво, а в разі раптового (неформального) пріоритету в групі прийнято говорити про власне лідерство або про лідера. Порівнюючи керівництво та лідерство, необхідно підкреслити, що зазвичай механізм появи керівника в організації – за призначенням, що не робить керівника лідером автоматично. Керівник стає ним, якщо має високий авторитет, якщо його особисті якості та результати діяльності здобули повагу і визнання співробітників. Іншими словами, лідерство можна позначити вектором, спрямованим знизу вгору, а керівництво – вектором протилежного напрямку. Лідерство рельєфніше виявляється в умовах організованих груп. Чим організованіше група, тим тривалішим є і феномен лідерства. Так, лідерство в натовпі ситуаційне, має локальний і тимчасовий характер, і тільки організація пролонгує лідерство на досить тривалий термін [9, с. 11].

Термін «лідерство», відповідно до Оксфордського словника, з'явився приблизно в 1300 р. Однак інші фахівці, зокрема Р. Стогділл, вважають, що це сталося не раніше ніж у 1800 р. Одне з перших визначень лідерства дав Ч. Кулі (1902 р.): лідерство – це фокус групових процесів. У 1906 р. Мемфорд і в 1911 р. Блекмар запропонували іншу модель: лідерство як централізація зусиль в одній особистості, як вираження влади всіх. У 1924 р. Ч. Бернارد зазначив, що лідер фокусує увагу і реалізує енергію вглиб групи в заданому напрямі [7, с. 137]. У

вітчизняному трактуванні лідерство розглядається як феномен, що спонтанно виникає й розвивається в системі неформальних, не регламентованих відносин людей і водночас є засобом організації відносин цього типу, управління ними [8]. Основу лідерства становить процес міжособистісного впливу між лідером і послідовниками, у якому стороною ініціації групові дії є як лідер, так і його послідовники. Таким чином, кінцева мета впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими, особистісно зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань [4, с. 234].

Подібність понять лідерства та керівництва, з огляду на практику їх функціонування, не виключає можливість їх взаємопереходу або взаємодоповнення. У стабільній організації, зі стійкою організаційною структурою керівник може одночасно бути і лідером. Це пов'язано з тим, що сама посада керівника під впливом законів соціальної перцепції дає їй власникові перевагу над іншими членами колективу, посилюючи його лідерський потенціал. Згідно з атрибутивною помилкою «нерівних можливостей роліової поведінки» виконавці більш привілейованих соціальних ролей (до них можуть бути віднесені керівники) нерідко сприймаються спостерігачами (підлеглими) як такі, що мають переваги, відсутні у власників менш престижних ролей. Тому позиція керівника в організації є найбільш прийнятною для реалізації ролі лідера. Лідерство, маючи ресурс неформального впливу, є компонентом ефективної управлінської діяльності, оскільки лідерство має місце лише тоді, «коли інші з готовністю тимчасово приймають цілі групи як свої власні» [11, р. 132] (тут і далі переклад автора. – П. Х.). Будучи однією з форм організаційної поведінки, пов'язаної з реалізацією влади, лідерство обумовлюється визнанням права впливати на підлеглих (легітимність влади) і особливими (референтними) діловими, особистими якостями керівника.

Лідерство – поняття більш вузьке, ніж керівництво (управління). Будучи атрибутом ефективного керівництва, лідерство має низку відмітних ознак, які відокремлюють його від формального управління. На думку А. Файлі, Р. Хауса і С. Керра, відмінність між керівництвом і лідерством полягає в такому: «управління (керівництво) можна визначити як розумовий і фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують запропоновані їм офіційні доручення і вирішують

певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа позитивно впливає на членів групи» [6, с.163]. Таким чином, керівник стає на чолі організації або підрозділу внаслідок делегування повноважень. Лідерами стають в результаті визнання підлеглими права здійснювати владу в діловій (формальній) і неформальній сферах. Лідерство виявляється в зміні спонукання або компетенції співробітників, але, на відміну від керівництва, яке також може призводити до подібних результатів, лідерство припускає такий вплив на дію і характер діяльності своїх підлеглих, за якого використовуються непримусові форми впливу. Вивчаючи відмінності між лідерами і керівниками, професор Гарвардської школи бізнесу А. Залезник стверджує, що лідери терпимо ставляться до хаосу і відсутності структури і готові тримати відповідь у ситуації невизначеності, тоді як керівники домагаються порядку та контролю і прагнуть позбутися від проблеми ще до того, як зрозуміли її зміст [13, с. 127].

Враховуючи завдання цього дослідження, цікавим для нас є лідерство, яке сприяє ефективному управлінню колективом і використовується як додатковий управлінський резерв як нерегламентована організаційними вимогами категорія. Лідерство як управлінська категорія виражається насамперед через діяльність керівника і підлеглих, тому вивчення процесу прояву лідерства доречно розглядати, аналізуючи різні аспекти цього феномену, досліджуючи суб'єкт-об'єктні управлінські взаємодії в організації. Структура механізмів впливу лідерів на масу залежить від властивостей послідовників. Лідер сильно залежить від колективу. Група, маючи образ лідера, – модель, вимагає від реального лідера, з одного боку, відповідності їй, а з іншого – здатності виражати інтереси групи. Тільки за дотримання цих умов послідовники не просто йдуть за своїм лідером, але й бажають йти за ним. Лідеру для завоювання і збереження послідовників необхідна безперервна робота з утвердження своєї влади.

Вплив на групу в процесі лідерства відбувається головним чином за двома соціально-психологічними каналами: за допомогою авторитету (члени організації визнають переваги лідера перед іншими через його положення, досвід, майстерність, освіту тощо), а також каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність). Влада харизми може і не спиратися на якісь «об'єктивні» засоби. Сила харизматичної особистості полягає в тому, що вона має

незвичайні можливості або привабливість в очах колективу; вона має в собі щось, що змушує інших підкорятися. Важливим аспектом тут є правильне, віртуозне володіння мовою, видатні здібності до риторики. У даному випадку лідер використовує мову не тільки для того, щоб віддавати накази, але і для того, щоб будувати свій образ, який група могла б поважати і любити, якому могла б підкоритися. Успіх особистості є однією з найважливіших передумов її впливу на інших. Унаслідок соціальної перцепції людям властиво наслідувати тому, хто досяг успіху. Так, переваги у виборах на лідерську посаду, як правило, мають люди, які домоглися успіху, причому не тільки в роботі, але і в інших сферах. Лідерство, являючи собою специфічний тип відносин управління, впливаючи на поведінку людей, тим самим впливає на хід соціальних процесів в організації. Важливо підкреслити, що на відміну від адміністративного, формального управління (керівництва) лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Таким чином, відносини «начальник – підлеглий», притаманні адміністративному управлінню, замінюються відносинами «лідер – послідовник». Якісна відмінність цих діад виражається в тому, що при керівництві такі ресурси управління, як сила і примус, при лідерстві замінюються спонуканням і натхненням. Особливістю лідерства в управлінні є вплив, заснований на прийнятті людьми вимог лідера без явного, або прямого, прояву влади.

Необхідно зазначити, що лідерство як явище ґрунтується на певних об'єктивних потребах складноорганізованих систем [1]. До них належить насамперед потреба в самоорганізації, упорядкуванні поведінки окремих елементів системи з метою забезпечення її життєвої та функціональної спроможності. Така упорядкованість здійснюється шляхом вертикального (управління – підпорядкування) і горизонтального (однорівневий зв'язок) розподілу функцій і ролей, і насамперед – шляхом виділення управлінської функції і структур, які її здійснюють та для своєї ефективної роботи вимагають ієрархічної, пірамідальної організації. Таким чином, лідерство є одним із суттєвих атрибутів сучасного управління і важливим складником управлінської діяльності ефективного керівника, тому стосовно результативного управління можна вживати поєднання «лідерське управління (керівництво)», яке означає дієве керівництво з

використанням лідерства як каталізатора ефективних владних відносин, які сприяють досягненню організаційних цілей.

З огляду на це на особливу увагу заслуговує позиція П. Друкера, який розглядав лідерство як один з вітальних складників функціонування такого соціального інституту, як управління (П. Друкер позиціонував управління (менеджмент) як самостійний соціальний інститут) [2, с. 35]. Позиція П. Друкера щодо зв'язку інституту управління і лідерства примітна насамперед в аспекті репродуктивної функції розглянутого інституту щодо лідерства, яка полягає в необхідності «постачання» лідерів; люди із «середніми» якостями є вихідним матеріалом [2, с. 41]. Така неординарна позиція, однак, відображає сучасні тенденції в управлінні організацією, які пов'язані з підвищеною увагою до персоналу. Говорячи про увагу до персоналу, маються на увазі організаційні заходи, спрямовані на підвищення якісних характеристик людських ресурсів (професійна орієнтація і соціальна адаптація працівників, оцінювання їх діяльності, атестація та навчання персоналу, планування кар'єри, різні тренінгові процедури тощо).

Виконавчі органи влади, будучи сферою нашого наукового інтересу в межах вивчення феномену лідерства, належать до організаційних структур. Отже, існує низка специфічних характеристик, які виділяють організацію в соціальному просторі [6, с. 463]. Простежимо прояв цих характеристик в органах виконавчої влади:

1. Наявність мети. Мета органів виконавчої влади полягає в допомозі населенню щодо реалізації їх прав, у яких відображена воля держави.
2. Нормативна регуляція поведінки, ієрархічна структура (закон про державну службу в Україні).
3. Розподіл функцій (повноважень, обов'язків) між групами взаємодіючих працівників (положення про департаменти, відділи, посадові інструкції тощо).
4. Результати впливу – цільовий продукт (реалізація законодавчих актів у межах своєї компетенції) та цільова спільнота (населення).

Лідерство в структурах органів виконавчої влади має низку особливостей і є історично обумовленим конструктом управлінських взаємодій у даній сфері соціальних відносин. Характерні риси лідерства у виконавчих органах влади

насамперед пов'язані з тим, що адміністративно-командна система, яка домінувала у державному управлінні до сьогодні, породжувала в основному авторитарних лідерів із сильним, вольовим, твердим характером, стереотипним мисленням і непримиренністю до інакомислення. В основі цього стилю лежить високий рівень спеціалізації та чітко виражений поділ праці, розподіл завдань як офіційних обов'язків, ієрархічна структура авторитету за чітко окреслених сфер керівного права та відповідальності, використання формальної сукупності правил управління діяльністю організації. Досить тривалий час керівники з таким стилем лідерства ефективно виконували регулятивні функції соціального управління.

Нині адміністративна реформа державної влади вимагає для управління лідерів еквалітарного, інструментального типу, що передбачає сприйняття його підлеглими як одного з членів організації, такого ж, як усі, але професіонала, який би слугував для багатьох предметом наслідування, носієм норм моралі, розділяв і відстоював соціальні цінності організації, а також вірної своєму слову людини, що не допускає відхилень від схваленого організацією курсу розвитку. Стають затребуваними не тільки лідери, орієнтовані на досягнення мети, але й управлінці «з людським обличчям». У зв'язку з цим набуває значення вміння керівника завойовувати лідируючі позиції в колективі, використовуючи методи нерегламентованого організаційними вимогами, неформального впливу на підлеглих. Правомірність такого аспекту лідирування підтверджується дослідниками процесів соціальної перцепції, згідно з якою у людей формуються узагальнені уявлення про лідерство на основі власних поглядів, що формуються на тлі позитивно забарвленого емоційного контакту з керівником; ці уявлення отримали назви прототипів лідерства [12, с. 493].

Очевидно, що якості лідера багато в чому залежать від принципів його формування. Культивування лідерства в органах виконавчої влади – це залучення керівників і підлеглих до управлінської діяльності, яка має багатопрофільний характер, у якій від керівника вимагається не формалізоване виконання своїх обов'язків, дотримання інструкцій, розпоряджень і наказів, а цілеспрямована діяльність з формування колективу відповідно до вимог демократичної держави і громадянського суспільства.

Висновки. Підбиваючи підсумок опису специфіки лідерства в органах виконавчої влади та спираючись на його особливості, наведені в працях класиків менеджменту, доцільно визначити такий спосіб управління стосовно цього дослідження як категорії, яка є елементом управлінської взаємодії, що перевищує межі формальної організаційної структури, що ґрунтується на базі статусних характеристик суб'єкта і об'єкта управління, унаслідок якого спостерігається групове згуртування членів організації.

Як уже було сказано раніше, слід розрізнити поняття «керівництво» і «лідерство». У виконавчих органах державної влади стосовно системи суб'єкт-об'єктних управлінських відносин ці дві категорії можуть існувати в трьох іпостасях: «керівник», «лідер», «керівник-лідер». Керівник – це посадовий статус члена колективу, що характеризується правом на управління. Лідер – це соціально зумовлена позиція члена колективу, що дозволяє на неформальній основі регламентувати діяльність співробітників. Керівник-лідер – це персоналізоване поєднання формальної владної посадової позиції зі значущими для колективу соціально-психологічними якостями особистості, що забезпечує можливість активного впливу на співробітників для досягнення організаційних цілей. Таким чином, порівнюючи феномен лідерства і керівництва в управлінській діяльності, слід зазначити, що обидві ці соціальні категорії є атрибутами регулювання внутрішньоорганізаційних взаємодій. Однак лідерство і керівництво не тотожні поняття через специфіку їх проходження в організації. Керівництво – це статусна характеристика члена колективу, обумовлена ієрархічністю побудови соціальних організацій, яка передбачає право на управління. Лідерство визначається референтними для групи якостями, притаманними особистості. Ці якості можуть мати різні сфери походження: визначатися статусом (закон соціальної перцепції), що робить позиції лідера і керівника в організації тотожними, важливими професійними рисами (лідерування у діловій сфері); особливими властивостями носія (особистості), які сприяють оптимальним, з позиції суб'єкта та об'єкта управління, міжособистісним взаємодіям (у формальній і неформальній сферах діяльності). Тим не менше, ситуація, за якої позиції лідера і керівника в організації збігаються, є найбільш оптимальною для реалізації вітальних потреб як організації,

тобто структури в цілому, так і її членів як функціональних елементів цієї структури.

Список використаних джерел

1. **Вебер М.** Избранное. Образ общества / М. Вебер ; пер. с нем. М. И. Левина [и др.]. – М. : Юрист, 1999. – 704 с.
2. **Друкер П.** Эффективный управляющий / Питер Друкер. – М. : Корт, 1994. – Режим доступа : financepro.ru/management/4750-druker-p.-jeffektivnoe-upravlenie.html.
3. **Кравченко А. И.** История менеджмента / А. И. Кравченко. – М. : Проспект, 2004. – 425 с.
4. **Кричевский Р. Л.** Социальная психология малой группы / Р. Л. Кричевский. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 362 с.
5. **Мереди́т Д. Эшби.** Практики об управлении / Д. Эшби Мереди́т, М. Стивен. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 156 с.
6. **Мескон М. Х.** Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – 636 с.
7. **Морозов А. В.** Деловая психология / А. В. Морозов. – М. : Академ. проект, 2005. – 237 с.
8. **Стратегія сталого розвитку – 2020** : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5. – Режим доступу : www.zakon4.rada.gov.ua.
9. **Сурай І. Г.** Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія / І. Г. Сурай. – К. : Компринт, 2012. – 332 с.
10. **Фрейд З.** Массовая психология и анализ человеческого «Я» / З. Фрейд. – М. : Моск. рабочий, 1990. – 212 с.
11. **Hogan R.** What we know about leadership / Hogan R., Curphy G., Hogan J. // Amer. psychol. – 1994. – V. 49. – 495 p.
12. **Lord R.** Leadership and information processing / R. Lord, K. Maher. – N. Y., 1991. – 375 p.
13. **Zaleznik A.** Managers and Leaders: Are They Different? / A. Zaleznik // Harvard Business Review. – March-April, 1992. – P. 126 – 135.

List of references

1. **Veber M.** Izbrannoe. Obraz obschestva / M. Veber ; per. s nem. M. I. Levina [i dr.]. – M. : Yurist, 1999. – 704 s.
2. **Druker P.** Effektivnyiy upravlyayuschiy / Piter Druker. – M. : Kort, 1994. – Rezhim dostupa : financepro.ru/management/4750-druker-p.-jeffektivnoe-upravlenie.html.
3. **Kravchenko A. I.** Istoriya menedzhmenta / A. I. Kravchenko. – M. : Prospekt, 2004. – 425 s.
4. **Krichevskiy R. L.** Sotsialnaya psihologiya maloy gruppyi / R. L. Krichevskiy. – M. : Aspekt Press, 2001. – 362 s.
5. **Meredith D.** Eshbi. Praktiki ob upravlenii / D. Eshbi Meredith, M. Stiven. – M. : Olimp-Biznes, 2006. – 156 s.
6. **Meskon M. X.** Osnovyi menedzhmenta : per. s angl. / M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri. – M. : Delo, 1993. – 636 s.
7. **Morozov A. V.** Delovaya psihologiya / A. V. Morozov. – M. : Akadem. proekt, 2005. – 237 s.
8. **Stratehiia** staloho rozvytku – 2020 : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 sich. 2015 r. № 5. – Rezhym dostupu : www.zakon4.rada.gov.ua.
9. **Surai I. H.** Formuvannia ta rozvytok elity v derzhavnomu upravlinni: istoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia / I. H. Surai. – K. : Kompyrnt, 2012. – 332 s.
10. Freyd Z. Massovaya psihologiya i analiz chelovecheskogo «Ya» / Z. Freyd. – M. : Mosk. rabochiy, 1990. – 212 s.
11. **Hogan R.** What we know about leadership / Hogan R., Curphy G., Hogan J. // Amer. psychol. – 1994. – V. 49. – 495 p.
12. **Lord R.** Leadership and information processing / R. Lord, K. Maher. – N. Y., 1991. – 375 p.
13. **Zaleznik A.** Managers and Leaders: Are They Different? / A. Zaleznik // Harvard Business Review. – March-April, 1992. – P. 126 – 135.