



УДК 159.9.015: 159.9.019.2

## УПРАВЛІНСЬКА СВІДОМІСТЬ І ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА

Дробот О.В., к. психол. н., доцент  
кафедри психології та педагогіки  
Університет сучасних знань

У статті проаналізовано взаємозв'язок управлінської свідомості і особистості керівника, означено компоненти діяльнісного опосередкування особистості керівника та описано психологічну структуру особистості управління.

**Ключові слова:** діяльнісна теорія, знакове опосередкування діяльності, компоненти діяльнісного опосередкування особистості керівника, управлінська свідомість.

В статье проанализирована взаимосвязь управленческого сознания и личности руководителя, отмечены компоненты опосредствования деятельности личности руководителя и описана психологическая структура личности управляющего.

**Ключевые слова:** теорія діяльності, знакове опосередкування діяльності, компоненти опосередкування діяльності личности руководителя, управленческое сознание.

Drobot O.V. ADMINISTRATIVE CONSCIOUSNESS AND PERSONALITY OF LEADER

Intercommunication of administrative consciousness and personality of leader is analysed in the article. Components of the direct falling short of activity and personality of leader is marked and the psychological structure of personality of manager is described.

**Key words:** theory of activity, sign direct falling short of activity, komponenty of the direct falling short of activity and personality of leader, administrative consciousness.

Розглянемо теоретичні підстави взаємозв'язку управлінської свідомості і особистості керівника, які коріняться для нас, перш за все, у діяльнісній теорії. За концептуальною канвою даної теорії, ми приймаємо те положення, згідно з яким психологічне дослідження особистості не може зводитися до суми її окремих функціонально-психологічних даних: в іншому випадку особистість виявляється мінімізованою до біологічних, соціологічних або культурологічних уявлень про людину. Слідуючи цій логіці, свідомість особистості професіонала ризикує бути зредукованою до свідомості відповідної соціальної (професійної) групи.

У розумінні взаємозв'язку управлінської свідомості й особистості керівника істотне значення мають структура діяльності (у тому числі її інструментальне, знакове опосередкування) і включеність особистості в систему управлінських відносин з іншими суб'єктами діяльності. У зв'язку з цим О.М. Леонтьєв прямо визначає: особистість – це особлива якість, якої природний індивід набуває у системі суспільних відносин. «Особистість не є цілісність, зумовлена генотипно: особистістю не народжуються, особистістю стають. Як і свідомість людини, особистість людини теж «виробляється» – створюється суспільними відносинами, в які індивід вступає у своїй діяльності. При всьому різноманітті її (предметної діяльності – О.Д.) видів і форм, всі

вони характеризуються спільністю своєї внутрішньої будови і припускають свідоме їх регулювання, тобто наявність свідомості, а на відомих етапах розвитку також і самосвідомості суб'єкта» [8, с. 178-179]. Тому завдання вивчення процесу формування особистості професіонала вимагає аналізу предметної діяльності суб'єкта, опосередкованої процесами свідомості [1].

У той же час в управлінській діяльності відбувається перехід діяльності в її об'єктивний результат – у продукт діяльності. Продуктами діяльності управлінців є не тільки управлінські рішення (наприклад, нормативні документи), але й ідеї, інновації (аналітичні записки, програми). Управлінці зайняті виробництвом суспільних відносин («суб'єкт-суб'єкт», «суб'єкт-об'єкт»), роботою нормативної бази елементів корпоративної культури організації. Осмислена в такому контексті управлінська діяльність виступає як процес, в якому здійснюються взаємопереходи між полюсами управління «суб'єкт-об'єкт». Таким чином, аналіз управлінської діяльності і породжуваних нею форм психічного відображення (образів) дозволяє судити про особистість керівника як про внутрішній момент управлінської діяльності.

Вихідну постановку проблеми особистості, згідно з якою зовнішні впливи пов'язані зі своїм психічним ефектом опосередковано через особистість [11], О.М. Леонтьєв

доповнює оберненою тезою: «внутрішнє (суб'єкт) діє через зовнішнє і цим саме себе змінює» [8, с. 181]. У процесі інтеріоризації професійних значень і сенсів, а також алгоритмів поведінки зі змістом професійної діяльності формуються власні управлінські диспозиції керівника. Управлінська диспозиція передбачає певний план поведінки, спосіб дій щодо тих чи інших професійно значущих чинників. Ця якість особистості виробляється у процесі професіогенезу і визначає відповідну спрямованість особистості керівника.

Управлінські диспозиції формуються поступово, у процесі професіоналізації, на основі механізму, який забезпечує трансформацію компетенцій з області «знаних» в область звичок діяти, оцінювати, певним чином вибудовувати ставлення до предметів та об'єктів праці. У разі вираженої управлінської диспозиції йдеться про схильності, установки, ціннісну орієнтацію, схильність особистості до конкретного змісту діяльності в її потенційній формі. Формуючи потрібні управлінські диспозиції, можна заздалегідь передбачити причини, наслідки і ймовірнісні форми поведінки керівника.

Оскільки будь-яка діяльність як процес ініціюється і спрямовується мотивами, які опредмечують ту чи іншу потребу [8, с. 188–189], то і управлінська діяльність спонукається мотивами двох типів (за О.М. Леонтьєвим): сенсотвірними (надають діяльності керівника особистісного сенсу) і мотивами-стимулами (виконують роль спонукальних позитивних чи негативних факторів).

Слідом за актуалізацією мотиву і передраціональною оцінкою суб'єктом своєї діяльності виникають емоції, пов'язані з процесом діяльності [8, с. 198]. Особливість емоцій, безпосередньо чуттєвих переживань, пов'язаних з управлінською діяльністю, полягає у тому, що вони у рівній мірі відображають відносини як між мотивами управління і успіхом організації, так і можливістю успішної самореалізації керівника. При цьому, коли важливий за своїм особистісним сенсом акт управлінської діяльності стикається в ході свого здійснення з негативною стимуляцією, що викликає сильне емоційне переживання, то особистісний смисл її від цього не змінюється; частіше відбувається психологічна дискредитація виниклої емоції. «Це добре відоме явище змушує ще раз замислитися над питанням щодо ставлення емоційного переживання до особистісного змісту [8, с. 202]». На ролі емоцій акцентує і Ф.Ю. Василук, досліджуючи образ світу з точки зору типології життєвих світів особистості: автор характе-

ризує принципову властивість образу – його суб'єктивність, таким чином виводячи на перший план емоційний компонент образу світу [4].

Якщо прийняти другу тезу діяльнісної теорії, яка проголошує особистість системою діяльностей, що змінюють одна одну, то стає очевидним наступне. В управлінській діяльності керівника відбувається перехід об'єкта праці в його суб'єктивну форму – в образ світу професії.

Особливе місце у розумінні феномену образу світу для нас посідає концепція розвитку й буття особистості В.С. Мухіної [10]. Проблема образу світу розглядається тут, з одного боку, під час обговорення розвитку внутрішньої позиції особистості та її самосвідомості, з іншого боку – при розгляді етнічних особливостей образу світу. Кожного разу ця проблема обговорюється у контексті співвідношення внутрішнього простору й самосвідомості особистості з особливостями реалій буття. У світлі аналізованої концепції, керівник будує свій світогляд, свою управлінську ідеологію на підставі внутрішньої позиції, через становлення системи особистісних сенсів та в контексті особливостей реалій своєї професійної діяльності.

Теоретично реалії професійного буття людини можуть розглядатися у площинах: реальності предметного світу; реальності образно-знакових систем; реальності соціального простору; природної реальності. Найбільш актуальними для аналізу професійного буття управлінця є реальність соціального простору, реальність образно-знакових систем та реальність предметного світу професії.

В.С. Мухіна визначає світогляд як розуміння людиною змісту своєї поведінки, діяльності, позиції, а також історії й перспективи розвитку людського роду [10]. Стосовно цих категорій світогляд керівника є узагальненою системою поглядів на світ професії у цілому, на своє індивідуальне місце у ньому. Таким чином, розглядати особливості образу світу професії управлінця необхідно у взаємозв'язку з реаліями розвитку й буття його власної особистості.

Особливе розуміння змістової сторони образу світу представлено у праці Ю.А. Аксьонової. Автор вводить тут поняття «картина світобудови», яка панує в індивідуальній свідомості і розуміється як один із вимірів образу світу суб'єкта.

Картина світобудови (індивідуальна або універсальна) представлена як спосіб опису світу, спосіб, за допомогою якого людина розуміє світ і себе. Обираючи той чи інший спосіб опису світу, людина виявляє



себе, структуруючи світ у своїй свідомості, стверджує своє місце у світі. Таким чином, від вибору способу опису світу залежить повнота засвоєння і уміння проявити свою глибинну сутність [14].

О.Є. Сапогова розглядає будову образу світу в індивідуальній свідомості як здатність людини свідомо керувати процесами відображення, а відображення, в свою чергу, опосередковується знаковими системами, які дозволяють людині засвоювати суспільно-культурний досвід цивілізації [12].

На думку автора, образ світу має діяльну і соціальну природу. Сформувавшись в онтогенезі, образ світу стає «породжувальною моделлю» дійсності. Дослідниця вважає, що саме глобальна локалізація відображуваних явищ в образі світу, яка забезпечує автоматизовану рефлексію людиною того, що, де і коли вона відображає і робить, складає конкретно-психологічну основу усвідомленого характеру психічного відображення у людини. «Усвідомлювати – означає відображати явище «прописаним» в головних системотвірних параметрах образу світу і мати можливість за необхідності уточнити його більш детальні властивості і зв'язки» [7].

Осмислення управлінської діяльності як основи для формування особистості керівника ґрунтується нами на тезі О.М. Леонтьєва про те, що в основі формування особистості лежить категорія предметної людської діяльності, аналіз її внутрішньої будови і породжуваних нею форм психічного відображення: «(...) реальним базисом особистості людини є сукупність її суспільних за своєю природою відношень зі світом, але відношень, які реалізуються, а вони реалізуються її діяльністю, точніше, сукупністю її різноманітних діяльностей»; «діяльності суб'єкта (...) є вихідними «єдиницями» психологічного аналізу особистості» [8, с. 183].

Аналізуючи феномен особистості керівника в якості характеристик притаманної йому психологічної структури, розглядають цілий комплекс рис: організаторські здібності, вольову сферу, комунікативні якості, особистісні характерологічні риси, морально-етичні характеристики, ставлення до інших людей, мотиваційні чинники, статево-характеристичні, практичний інтелект, психодинамічні характеристики, емоційну сферу [3; 5; 13; 16]. Ці психічні якості і властивості фігурують серед вирішальних чинників успішності управлінської діяльності керівника [16, с. 247].

Зокрема, у науковій школі Л.І. Уманського [17] у психологічній структурі особистості виділяють три основні підструктури, описані нижче (рис. 1).

Прийнявши загальну схему аналізу даної школи, ми суттєво розсунули рамки змісту кожного структурного елемента запропонованої схеми. Найважливішим компонентом психологічної структури особистості управлінця є його організаційна проникливість.



**Рис. 1. Психологічна структура особистості управлінця**

У буденній свідомості вона фігурує як поняття «організаторське чуття» і включає в себе три компоненти: психологічну вибірковість, практичну спрямованість інтелекту і психологічний такт.

Організаторське чуття як здатність швидко і глибоко проникати в психологію людини називають специфічною управлінською властивістю. Управлінець, який володіє організаторським чуттям, вміло змінюючи тон і форму звернення, засоби та мотиви дії, здатний уловлювати зміни взаємовідносин у колективі [13]. Така увага до тонкощів взаємовідносин, синхронність емоційних станів керівника і підлеглих є проявом психологічної вибірковості керівника. Одним із показників психологізованості особистості також є емпатія. Емпатію керівника трактують як здатність до співпереживання, вміння поставити себе на місце іншого і пережити його стан [9, с. 41].

Під практичною спрямованістю інтелекту розуміється прагматична орієнтація управлінця використовувати дані про психологічний стан колективу для вирішення практичних завдань, здатність застосовувати знання, досвід у життєвій практиці в тій чи іншій ситуації, вміння урівняти реальні можливості з поставленими завданнями.

Психологічний такт керівника полягає у здатності дотримуватися почуття міри і балансу психологічної вибірковості та прагматичної орієнтованості [16, с. 247]. Дане почуття міри визначає загальну культуру управління, моральність керівника. В управ-

лінській діяльності психологічний такт виражається у здатності знайти підхід до людей, в уважному, чуйному ставленні до них, умінні обрати єдино вірний спосіб відносин з підлеглими, в тонкощах сприйняття їх індивідуальних особливостей [13, с. 163].

Емоційно-вольова активність управлінця забезпечує його впливовість, здатність впливати на інших своєю волею та емоціями. Вона складається з таких факторів, як енергійність, вимогливість і критичність.

Енергійний керівник здатний індукувати підлеглим свої бажання, спрямованість, віру, оптимізм у просуванні до мети; здатний впливати на людей, об'єднуючи їх своєю волею, думками, почуттями, мобілізуючи і скеровуючи їхню енергію. Енергійна активність управлінця – це вміння діяти напористо при вирішенні практичних завдань.

До сфери емоційно-вольової активності управлінця належать також ініціативність (особливий творчий прояв активності, що полягає в здатності до висунення нових ідей, пропозицій); самоконтроль (здатність контролювати свої почуття, поведінку в складних управлінських ситуаціях); працездатність (фізична й інтелектуальна витривалість, здатність довго вести напружену роботу без втоми); організованість (здатність підпорядкувати себе режиму праці, планувати свою діяльність, виявляти послідовність і зібраність) [9, с. 232].

Особистісна якість вимогливості виражається у здатності домагатися свого при психологічно грамотній постановці та реалізації вимог до підлеглих, виявляти наполегливість як форму реалізації сили волі, завзятість, уміння доводити справу до кінця.

Критичність управлінця являє собою здатність виявити й адекватно оцінити відхилення від наміченої програми в діяльності підлеглих, прояв незалежності в рішеннях, уміння самостійно знаходити шляхи виконання завдання, брати на себе відповідальність [9, с. 232].

Організаторські схильності керівника включають в себе готовність до організаторської діяльності та самопочуття керівника у процесі управлінської діяльності. При цьому готовність до організаторської діяльності являє собою цілий комплекс якостей, починаючи від мотиваційних факторів і закінчуючи професійною підготовленістю. За різними джерелами, готовність до управлінської діяльності охоплює: особистісні якості (лідерство, підприємливість); професійну компетентність (готовність до організаторської діяльності); управлінські знання (розподіл робіт, призначення відповідальних виконавців, вказівки щодо реалізації ідеї, точне визначення стимулів інтересу

до роботи); комунікативну спрямованість особистості (товариськість як відкритість для інших, готовність спілкуватися, потреба мати контакти з людьми, вміння впливати словом, переконанням, розкриваючи причинний зв'язок явищ, доводячи їх логічну послідовність, пояснюючи і роз'яснюючи, що і як треба робити); креативність (здатність засвоювати і творчо застосовувати передовий досвід діяльності, легко і вільно переносити минулий досвід на нові види діяльності, у нові організаційні умови); розвинені інтелектуальні здібності (ясне усвідомлення кінцевої мети, вміння бачити шляхи до цієї мети, засоби її досягнення); глибина розуму (здатність доходити до суті явищ, бачити їх причини і наслідки, визначати головне); спостережливість (уміння бачити, мимоволі відзначати важливе, зберігати деталі в пам'яті); стратегічність мислення (уміння бачити розгорнуту структуру своєї організаторської діяльності з виділенням самостійних видів підлеглих робіт); розуміння статусу керівника (керівник повинен розуміти свій статус і як керуючого, і як кваліфікованого спеціаліста); ефективне виконання функціональних обов'язків (приймаючи надані йому права і покладені обов'язки, керівник приймає разом з ними відповідальність за свої дії та дії підлеглих).

Позитивне самопочуття в процесі організаторської діяльності передбачає високий тонус (стенічність почуттів), задоволеність від роботи і професійного спілкування, позитивне мислення.

Якостями, які протипоказані керівникові, вважаються: підвищена чутливість (сензитивність), яка погано коригується, висока неврівноваженість і тривожність [16, с. 247].

Від ступеня розвиненості перерахованих психологічних підструктур залежить індивідуальний стиль керівництва, який, як правило, визначають поєднанням таких компонентів, як директивність, колегіальність і потурання. [16, с. 243]. При домінуванні одного з них складається виражений стиль; у разі, коли два компоненти домінують над третім, виникає змішаний тип; якщо всі три компоненти виражені приблизно рівною мірою, то стиль характеризується як комбінований. В ідеалі на різних етапах виконання завдання, залежно від рівня розвитку колективу, на перший план повинні виходити то взаємовідносини організатора і організованих, то єдиноначальність, то колегіальність – іншими словами, стиль управління повинен бути гнучким.

Жорсткий директивний стиль за рахунок сильної централізації влади часто дає високі показники ефективності, хоча зазвичай він викликає конфлікт із професіо-



налами-виконавцями, особливо при творчому характері роботи. Колегіальний стиль ефективний за рахунок зацікавленого підключення великої кількості виконавців до вирішення завдання. Комбінований стиль має переваги за рахунок гнучкості керівництва (і в цьому сенсі оволодіння новими підходами до керівництва стає для кожного менеджера важливим внутрішнім резервом) [16, с. 244].

Характерно, що стиль управління залежить від типових для керівника психологічних захистів. Так, Н.В. Шрейдер і А.В. Карпову вдалося виявити відмінності між керівниками з різним стилем управління за цілим комплексом параметрів: за рівнем вираженості окремих захисних механізмів; за характером і кількістю зв'язків між ними; за рівнем і якістю зв'язків між окремими захисними механізмами. Автори емпірично підтвердили гіпотезу про вплив особливостей психологічного захисту керівника на схильність до використання ним певного стилю управління [18].

В залежності від вищеназваних психологічних підструктур особистості керівника, У.Б. Косар [6] в якості критерію успішності управлінської діяльності виділяє культуру управління як сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також як сукупність вимог до систем управління і працівників, зумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики. У свою чергу, культура управління визначається рівнем розвитку професійної самосвідомості керівника, мірою його самоусвідомлення і самоконтролю, актуалізацією ролі самосвідомості у розв'язанні проблем оптимізації взаємодії. Результати аналізу дозволили автору встановити, що ефективна управлінська діяльність керівників визначається трьома основними факторами: фактор «професійна самосвідомість та професійно важливі якості керівника», фактор «управлінська компетентність керівника» та фактор «морально-духовний розвиток особистості керівника» [6].

Протягом останнього десятиліття у науковому дискурсі активно обговорюється тема управлінського мислення, і найактуальнішим аспектом цього обговорення є рефлексивність мислення керівника [2]. Актуальність рефлексії у мисленні керівника підкреслюється тим положенням, що управління за своєю суттю є насамперед керування самим собою, а потім вже іншими.

Сутність рефлексивного управління організацією вбачають у мисленнєвій рефлексії керівника, яка, незважаючи на практичну

спрямованість його мислення, перебігає в абстрактних поняттях. О.С. Анісімов зазначає, що «сама практика управління спирається на поняття «думка-почуття-дія», яке підкреслює спрямованість думки і почуття суб'єкта на власну дію, тобто підкреслює єдність елементів даної тріади» [2, с. 49].

Типовий цикл рефлексивної управлінської мислєдіяльності на рівні операцій починається із розуміння змісту «замовлення на діяльність» мовою замовника. Для цього потрібно замовлення звичайною мовою, яка не містить систематичного управлінського світогляду, перекласти на управлінську субмову, яка має такий світогляд. На наступному етапі враховуються ресурси і здійснюється прогностичне планування діяльності, яка передбачає подальший контроль, вироблення корекційних мікропроектів та їх реалізацію. На рівні розумових дій здійснюється завданнєвий підхід до управлінської діяльності: трансформація діяльності у розумові моделі. Мозок керівника займається членуванням матеріалу, відбором значущих компонентів, побудовою заступників наборів цих компонентів, синтезуванням заступників в конструкцію, ототожнення конструкції з вихідним матеріалом.

Природно, що сама тонкість розумової роботи передбачає формування рефлексивно-мисленнєвої культури керівника. Існують такі методи і психотехнології, як інтуїтивні тренінги, рефлексивно-розумові тренінги, що дозволяють удосконалити емоційно-чуттєву організованість керівника, його чутливість до власних станів, відстеження їх у самосвідомості, вироблення автоматизму роботи мислення керівника [2].

Отже, методологічним підґрунтям для аналізу взаємозв'язку управлінського свідомості і особистості керівника виступила діяльнісна теорія. Аналіз цього взаємозв'язку базується на знаковому опосередкуванні діяльності та включеності особистості керівника в систему управлінських відносин. Означено такі компоненти діяльнісного опосередкування особистості керівника: управлінська диспозиція, сенсові мотиви та мотиви-стимули, перехід об'єкта праці в образ світу професії, продукт управлінської діяльності. На підставі проведеного аналізу описано психологічну структуру особистості управлінця, що складається з організаційної проникливості (психологічна вибірковість, практична спрямованість інтелекту, психологічний такт), емоційно-вольової активності (енергійність, критичність, вимогливість) та організаторських схильностей (готовність до організаторської діяльності, самопочуття керівника).

Таким чином, доведено (через виявлення компонентів опосередкування управлінської діяльності та на підставі цього представленої психологічної структури особистості керівника) існування взаємозв'язку особистості керівника і його управлінської свідомості.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Абдуллаева М.М. Психосемантические модели профессиональной деятельности / М.М. Абдуллаева // Психология субъективной семантики: Истоки и развитие / Под ред. И.Б. Ханиной, Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2011. – С. 399 – 415.
2. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология / О.С. Анисимов. – М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2004. – 503 с.
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П.І. Белінський. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
4. Василюк Ф.Е. Структура образа / Василюк Ф.Е. // Вопросы психологии.–1993.–№ 5. – С. 5-19.
5. Горшкова Л.А. Основы управления организацией. Практикум: учебное пособие / Под ред. Л.А. Горшковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНО-РУС, 2012. – 264 с.
6. Косар У.Б. Професійна самосвідомість керівника як чинник успішності управлінської діяльності. – дис. канд. психол. наук 19.00.05. – Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Київ, 2011. – 225 с.
7. Коширець В.В. Образ світу у структурі соціальної зрілості особистості // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка // Електронний ресурс. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchdpu/psy/2011.../Koshyr.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/psy/2011.../Koshyr.pdf)
8. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 262 с.
9. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 464 с.
10. Мухина В.С. Картина мира: индивидуальные различия / В.С. Мухина // Феноменология развития и бытия личности. Избранные психол. труды. – М.; Воронеж, 1999. – С. 445-452.
11. Рубинштейн С.Л. Принципы и пути развития психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн. – М.: Издательство Академии Наук СССР, 1959. – 352 с.
12. Сапогова Е.Е. Профессиональное психологическое сознание: рефлексия вслух / Е.Е. Сапогова // Журнал практического психолога. – 1997. – № 6. – С. 3-12.
13. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Сацков Н.Я.– Донецк: ИКФ «Сталкер», 1998. – 253 с.
14. Сердюк С.В. Формування образу світу культури і процес стереотипізації / С.В. Сердюк // Магістеріум. – Вип. 5. Культурологія / Національний університет Києво-Могилянська академія. – С. 50-54.
15. Старовойтенко Е.Б. Психология личности в парадигме жизненных отношений / Е.Б. Старовойтенко : [Учебное пособие для студентов высших учебных заведений]. – М.: Академический проект; Трикста, 2004. – 256 с.
16. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления : Учебник / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 416 с.
17. Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. / Уманский Л.И. / Избранные труды – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2001. – 208 с.
18. Шрейдер Н.В. Влияние особенностей психологической защиты руководителя на стиль его управленческой деятельности / Н.В. Шрейдер, А.В. Карпов // Социальная психология XXI столетия. Том 2 / ред. Козлов В.В. – Сборник научных статей. – Ярославль: МАПН, 2005. – 336 с.