

## СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ

**Л.М. Карамушка**

*член-кореспондент НАПН України, доктор психологічних наук, професор,  
завідувачка лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

**Т.Г. Фелькель**

*аспірантка лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті на основі зарубіжної та вітчизняної літератури представлено підходи до сутності та ролі лідерства в організації. Виділено основні критерії та проаналізовано відмінність між лідерством та управлінням. Наголошено, що сучасний керівник для забезпечення ефективного управління в організації повинен гармонійно поєднувати функції як власне управління (адміністрування), так і лідерства.

*Ключові слова:* лідерство в організації; управління; критерії аналізу відмінності між лідерством і управлінням.

В статье на основе зарубежной и отечественной литературы представлены подходы к сущности и роли лидерства в организации. Выделены основные критерии и проанализировано отличие между лидерством и управлением. Отмечено, что современный руководитель для обеспечения эффективного управления в организации должен гармонично совмещать функции как собственно управления (администрирования), так и лидерства.

*Ключевые слова:* лидерство в организации; управление; критерии анализа отличия между лидерством и управлением.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність діяльності сучасних організацій значною мірою залежить від діяльності керівників, використання ними інноваційних підходів в управлінні. Одним із таких підходів є підхід, який базується на розумінні керівника як *лідера*. Однак, попри достатньо велику кількість публікацій з цієї теми, проблема лідерства в організації, її співвідношення з управлінням все ще залишається, на наш погляд, однією з дискусійних та недостатньо осмислених проблем.

Актуальність та недостатня розробленість проблеми зумовили постановку нами таких **завдань дослідження**:

1. На основі вивчення зарубіжної та вітчизняної літератури проаналізувати підходи до вивчення сутності та ролі лідерства в організації.
2. Виділити основні критерії та проаналізувати відмінність між лідерством та управлінням.
3. Показати значущість поєднання власне управлінських (адміністративних) і лідерських функцій в діяльності керівників сучасних організацій.

### РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Аналіз літератури показав, що проблема лідерства належить до **міждисциплінарних проблем** [3; 5]. Зазначену проблему вивчають фахівці у сфері державного управління, соціологи, політологи, економісти, педагоги та інші вчені.

Це обумовлено тим, як зазначає Дж.Л. Гібсон [4], що в більшості країн гостро стоїть питання про необхідність висування лідерів, які змогли б визначити курс виходу із соціальної і економічної кризи, стимулювати просування кадрів, визначити оптимальні шляхи в майбутнє. Тому сучасне суспільство відчуває дедалі зростаючу потребу у висуванні все нових і нових лідерів в області медицини, освіти, виробництва, державної служби, військової справи. Звичайно, як зазначає автор, деякі лідери відкрито завищують свої повноваження і узурпують владу, але більшість являють собою приклади бажаного керівництва, а також ідеального лідера. Такі лідери відіграють значну роль при створенні певного образу мислення і слугують символом морального єднання суспільства, представляють етику і етичні цінності, які об'єднують все суспільство в цілому.

Т. Бендас [3] вказує на те, що серед великої кількості досліджень, зокрема, зарубіжних, переважають психологічні дослідження. Це послужило підставою для виділення М. Ярошевським [22] окремої області досліджень у психології – *лідерології*.

Т. Бендас [3] проведено аналіз зарубіжних досліджень та досліджень на пострадянському просторі, які стосуються лідерології (*психології лідерства*). У результаті автором виділено низку *історичних етапів* (у дужках виділено відповідні періоди, які не збігаються із зарубіжними): 1) до початку ХХ століття; 2) перша четверть (дорядянський період); 3) кінець 1920-х років – 1948 рік (1920–1930 роки); 4) 1950–1970-ті роки (середина 1960-х – середина 1980-х років); остання чверть (середина) 1980-х років – теперішній час.

Зазначено, що кожен із цих періодів, на наш погляд, має певні *свої особливості* і акцентує увагу на тих чи інших аспектах дослідження лідерства, відповідно до конкретних соціально-історичних етапів суспільного розвитку. Особливе значення для визначення теоретико-методологічних основ дослідження, на нашу думку, склали дослідження психології лідерства, які відносять до четвертого періоду (середина ХХ ст.

– теперішній час), оскільки в них знайшли відображення основні тенденції соціального розвитку сучасного суспільства (наявність постійних соціально-економічних змін у суспільстві; диференціація соціальних галузей та галузей професійної діяльності; складність соціально-економічних та професійних завдань; виникнення нових форм організації професійної та інших видів діяльності; підвищення професійного рівня працівників та їх прагнення до самореалізації; виникнення нових взаємодій між роботою та сім'єю, іншими сферами життя особистості тощо), які обумовили осмислення нових форм лідерства і, відповідно, аналізу й розуміння лідерства.

Однією із особливостей дослідження психологічних аспектів лідерства в сучасних умовах, як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях, є *диференціація галузей психології лідерства*. До основних галузей психології лідерства відносять такі напрямки дослідження лідерства: політичне, організаційне, спортивне, освітнє (педагогічне учнівське, студентське), в бізнесі, в армії, в системі МВС, в громадських організаціях та ін. Окремо виділено вивчення крос-культурних та гендерних аспектів лідерства.

Що стосується **сутності лідерства в організації (організаційного лідерства)**, то в літературі зазначається, що феномен лідерства викликає інтерес дослідників, насамперед, завдяки практичній значущості проблеми, тобто з точки зору необхідності підвищення ефективності управління. Потрібно також зазначити, що лідерство в організації являє собою один із найбільш досліджуваних напрямків аналізу лідерства, наряду із політичним лідерством [3].

На основі аналізу праць *західних* (Дж. Гібсон [4], Л. Джуелл [5], П. Мучинські [13], Дж. Нюстром [14] та ін.), *російських* (Т. Бендас [3], А. Занковський [7], О. Морозова [11], Г. Нікіфоров [18] та ін.), *білоруських* (М. Беляцький [2] та ін.) та *українських* (В. Барко [1], В. Заболотна [6], С. Москвичов [12], М. Пірен [16] та ін.) дослідників можна виділити низку суттєвих характеристик лідерства. При цьому зазначимо, що, як свідчить література, тут немає однозначного розуміння вказаного феномену.

Насамперед, слід зазначити, що Л. Джуелл [5] вказує на те, що люди вкладають різний смисл у поняття «лідерство»: для одних лідерство означає, що люди за кимось слідуєть; для інших лідерство означає, що люди залюбки за кимось слідуєть; для третіх сутність лідерства полягає в тому, що вплив лідерства сприяє ефективному досягненню цілей, але при цьому виникає питання про те, який характер таких цілей (позитивний чи негативний). Авторка говорить про те, протягом десятиріч організаційні психологи та інші спеціалісти, які вивчали лідерство, давали йому різне визначення: сконцентрованість групових процесів; індивідуальність людини та її вплив; мистецтво добиватись згоди; здійснення впливу; модель поведінки; форма переконання; власні стосунки та ін. Л. Джуелл у своєму дослідженні виходить з того, що сутність організаційного лідерства полягає в перевазі фактора впливу над механічним виконанням правил, які прийняті в організації. На думку автора, це визначення передає всі означені вище ідеї лідерства. І особливність лідерства полягає в тому, що лідери спонукають людей робити більше, якби вони робили в разі відсутності лідера, і ці зусилля узгоджуються із цілями організації. Лідерство спонукає людей виходити за рамки простої згоди із системою і допомагає групам у досягненні їх цілей.

Дж.Л. Гібсон [4] зазначає, що, попри те, що поняття «лідерство» вивчається вченими протягом десятиріч, ця проблема до сьогодні має відтінок таємничості, оскільки навіть після проведення багатьох досліджень експерти не прийшли до консенсусу стосовно точного визначення лідерства. Автор, аналізуючи сутність лідерства, більш детально, на нашу думку, розглядає зміст лідерства в контексті здійснення впливу, оскільки говорить про суттєву характеристику впливу лідера, яка полягає в тому, що лідер використовує засоби впливу, які не примушують людей здійснювати певні дії. При цьому особливо наголошується, що лідерство має місце в певному колективі лише тоді, коли певна людина впливає на своїх підлеглих, і вони виконують її прохання без якого-небудь зовнішнього вияву влади з її боку. При цьому лідер, маючи здатність здійснювати вплив, створює і використовує владу і повноваження, які надані його підлеглими.

Дж.В. Нюстром, К. Девіс [14], аналізуючи лідерство, говорять про те, що лідерство являє собою важливу складову управління, яка полягає у здійсненні спрямованого на людей впливу, мета якого – у спонуканні їх до руху до певних цілей (переважно із творчим підйомом). Можна говорити, що у цьому визначенні появляється ще один важливий аспект лідерства – забезпечення ролі творчості працівників при досягненні певних цілей.

Таким чином, ми можемо говорити про такі *основні характеристики лідерства в організації*: а) здійснення лідером впливу на працівників; б) вплив має недирективний характер (не такий, що примушує); в) вплив спрямований на мотивацію працівників досягати певних цілей; г) активність працівників має переважно творчий характер; д) влада і повноваження, які має лідер, надані йому його підлеглими.

Далі розглянемо співвідношення **лідерства та управління**. Як уже зазначали, ця проблема є однією із найбільш дискусійних у літературі з проблеми психології лідерства та управління.

На основі аналізу розробок провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників у сфері організаційної психології можна, на наш погляд, зробити висновок, що існує *кілька точок зору* на означену проблему: а) управління і лідерство – це одне й те ж саме; б) управління і лідерство суттєво відрізняються один від одного; в) ефективне управління має включати як елементи адміністрування, так і лідерства.

*Перша точка зору* полягає в тому, що поняття управління («management») і лідерство («leadership») використовуються, як такі, що можуть взаємозамінювати одне одного. П. Мучинські [13] зазначає, що історично і практично ці терміни використовуються як синоніми. Також зазначається, що паралельно з

ними, тобто як синонім, може використовуватися і такий термін, як адміністрування («administration») [13].

*Друга точка зору* полягає в тому, що існує суттєва різниця між управлінням і лідерством. У рамках такого підходу основний акцент робиться на пошуку відмінностей між двома феноменами і можливість їх різного прояву та поєднання в управлінській діяльності.

Так, на основі аналізу досліджень організаційного лідерства американська дослідниця Л. Джуелл [5] робить висновок про те, що різниця між лідерством і управлінням є досить важливою.

На нашу думку, можна виділити *кілька критеріїв аналізу*, опосередковано проаналізовані Л. Джуелл [5], які лежать в основі відмінності між цими феноменами: а) орієнтація на вплив чи на досягнення організаційних цілей; б) орієнтація на рутинну роботу чи на новаторство.

Так, згідно з *першим критерієм* (орієнтація на вплив чи на досягнення організаційних цілей), відмінність полягає в тому, що у випадку менеджменту акцент робиться на досягнення організаційних цілей, а у випадку лідерства – на вплив.

Згідно з *другим критерієм* (орієнтація на рутинну роботу чи на новаторство), відмінність між двома класами явищ полягає в тому, що у випадку менеджменту переважає рутинна робота, а у випадку лідерства – новаторство, що знаходить відображення в такому протиставленні, як «виконання відповідної справи виконанню справи відповідним чином».

Відповідно до першої точки зору, яка, як уже зазначалось, виходить з того, що існує відмінність між управлінням і лідерством, багато організацій витрачають багато часу, грошей та зусиль, намагаючись досягнути того, щоб їх управлінці краще виконували роль лідерів [5]. Разом із тим, підкреслюється, що такої точки зору дотримуються не всі фахівці.

П. Мучинські [13] у процесі аналізу зазначеної проблеми говорить фактично, хоча і не зовсім прямо, ще і про *третьій критерій* відмінності між лідером та менеджером – орієнтацію на майбутнє чи на теперішнє. Відповідно до цього критерію, лідер створює образ майбутнього та стимулює інших на пошук шляхів перетворення цього образу в реальність. Менеджер же має стосунок до діяльності, яка більшою мірою стосується теперішнього.

Російська дослідниця О. Морозова [12] вказує на те, що головна якість лідера – це чітке бачення мети, яка для інших окреслена зовсім «туманно» або не бачиться зовсім. Основна ж якість менеджера – уміння з найменшими втратами реалізувати поставлену мету. Суттєвим також, на думку автора, є відмінність між менеджерами та лідерами в *нестандартних, формалізованих або критичних ситуаціях*. Як правило, менеджери (адміністратори) намагаються використати процедури і відповідні правила, причому роблять це ефективно. Лідери ж отримують кредит довіри в інших та створюють свої правила, при цьому беруть на себе відповідальність за досягнення результату.

А. Залезник [23], професор Гарвардської школи бізнесу, вводить ще один суттєвий, на наш погляд, критерій відмінності між менеджерами і лідерами – *орієнтація на ситуацію невизначеності*. Згідно з цим критерієм, лідери терпляче ставляться до хаосу і відсутності структури й готові тримати відповідь у ситуації невизначеності. Менеджери ж сприяють порядку і контролю і намагаються позбутися проблеми ще до того, як зрозуміли її смисл. Відповідно, автор підкреслює, що лідери скоріше належать до категорії артистів, учених та інших творчих працівників, ніж до категорії менеджерів.

Близькою до цієї точки зору є, як нам здається, і думка Дж. Ньюстром, К. Девіс [14], які, аналізуючи відмінностей між менеджером і лідером, звертають увагу на те, що менеджер спрямовує дії других людей для досягнення «звичайних» цілей, в той час як для лідера значущими є високі цілі, він надихає співробітників для їх досягнення, напруження трудових зусиль яких перевищує нормальний рівень.

Суттєвим, на наш погляд, є також виділення ще *четвертого критерію*, який полягає в *орієнтації на владу повноважень чи владу авторитету*. Про таку відмінність переконливо говорить український дослідник С. Москвичов [12], узагальнюючи розробки інших дослідників. Зокрема, він зазначає про те, що влада повноважень – це законне право спонукати, змушувати, наказувати і стимулювати заради досягнення цілей, які стоять перед організацією. При цьому влада надається керівнику вже самим фактом призначення його на посаду і здобувається ним самим ледве не силою. Однак, в літературі зазначається [21], що, оскільки влада повноважень базується на формальному статусі, то досить часто у керівників може виникати відчуття втрати влади, наприклад, це може бути страх, який виникає, коли появляється відчуття невідповідності посаді, яку займає керівник, так званий «директорський невроз».

Влада авторитету, як підкреслює С. Москвичов [12], має іншу природу, вона не може бути взята, авторитет не надається згори, він завойовується в групі і дозволяє вести членів групи за собою. Саме тому така влада є стійкою та залишається незмінною перед владою повноважень. Автор підкреслює, що сила авторитету реального лідера, якому сприяють неформальні стосунки з підлеглими, на думку автора, базується на повазі, визнанні компетентності і симпатії, але ніяк не на страху, що нерідко буває в системі формального керівництва.

Представники, які дотримуються другої точки зору, певну увагу приділяють *різним формам поєднання адміністрування і лідерства*.

Про *дві різні форми управління в організації* (керівництво, а реально – адміністрування, та лідерство) говорить український дослідник В. Барко [1], який, насамперед, зазначає, що ці форми мають як певні спільні характеристики, так і відмінні. Спільним, на думку автора, є те, що керівник – це той, хто керує, веде, вказує дорогу, тобто лідер (від англ. leader – ведучий). Відмінним є те, що керівник виражає свої

офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні міжособистісні відносини в групі, хоча ці дві форми управління іноді поєднуються в одній особі.

Дж. В. Нюстром, К. Девіс [14] підкреслюють, що в силу відмінностей між управлінням та лідерством можуть спостерігатися такі ситуації, коли сильні лідери можуть бути слабкими управлінцями. Такі індивіди можуть привести свою групу в рух, але не в силах змусити її рухатися в напрямку, який найкоротшим шляхом може привести до поставленої мети. Разом із тим, зазначають автори, можуть бути й інші поєднання. Людина може бути слабким лідером і, разом із тим, ефективним менеджером, особливо якщо вона управляє співробітниками, які чітко усвідомлюють свої завдання й мотивовані до праці. Але автори наголошують, що такі ситуації зустрічаються достатньо рідко, оскільки блискучий менеджер повинен мати розвинуті навички лідерства, що представлено в третій точці зору.

Виходячи із функціональних та психологічних відмінностей між керівником та лідером, на думку української дослідниці О. Заболотної [6], можна передбачити три типи ситуацій, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи: а) лідер і керівник можуть бути різними особами, які не знаходять спільних точок взаємодії, що невідворотно призводитиме до зниження успішності діяльності групи та гармонізації міжособистісних стосунків; б) лідер і керівник можуть бути різними особами, але в ситуації розподілення ролі лідера і менеджера між різними людьми вони знаходять точки взаємодії на основі взаємодопомоги та компромісів, тоді група працюватиме успішно, відчуваючи дух змагання та суперництва; в) ролі лідера і керівника збігаються в одній особі, і в цьому випадку група працюватиме як єдина команда, буде віддана своєму керівнику з погляду діяльності, і буде найбільш гармонійною з погляду людських стосунків.

Отже, можна говорити про третю точку зору, якої дотримуємось і ми в своїй роботі. Вона полягає в тому, що люди, які несуть формальну відповідальність за роботу інших (керівники, управлінці тощо), повинні вміти робити багато, і їм потрібно бути компетентними як в управлінській діяльності, наприклад у плануванні і організації роботи, так і в лідерській діяльності, у здійсненні впливу та передачі певної точки зору [5]. Тобто можна говорити про те, що ефективний керівник сьогодні має бути як хорошим управлінцем, тобто виконувати адміністративні функції, так і лідером, тобто здійснювати вплив на людей.

Ця точка знайшла також певне представлення в розробках американських учених М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, авторів одного з популярних на Заході підручників з менеджменту [10]. Цей підхід полягає в об'єднанні найбільш суттєвих управлінських функцій у невелику кількість функцій, які сьогодні реалізуються практично в усіх типах організацій. До них належать чотири первинні функції управління: а) планування (визначення того, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей); б) організація (створення певної структури, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення певних цілей); в) мотивація (спонукання членів організації до діяльності для досягнення їх особистих цілей і цілей організації); контроль (забезпечення досягнення організацією своїх цілей).

Первинні функції управління, на думку вказаних авторів, об'єднуються між собою двома процесами, які притаманні кожній із первинних функцій: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій). При цьому керівництво (лідерство) виступає як самостійна діяльність, яка передбачає можливість впливати на окремих працівників і групи працівників таким чином, щоб вони працювали в напрямку досягнення цілей, що дуже важливо для успіху організації.

Одним із авторів цієї статті [8; 9], на основі розробок названих вище американських учених щодо управлінських функцій, доповнення його системно-структурним аналізом та внесення певних уточнень до структури управління, зроблено висновок про необхідність виділення внутрішньої (організаційно-технологічної) структури управління, яка передбачає висвітлення цієї структури з погляду її природи, внутрішнього змісту, аналізу «клітинних» елементів, з яких вона складається. У рамках внутрішньої структури, на думку автора, є доцільним розглядати два рівні аналізу управління: перший – базовий, безпосередньо управлінський рівень, який передбачає розгляд особливостей планування, організації та контролю освітніх організацій; другий – більш глибокий, власне психологічний рівень, що полягає у вивченні процесів, які є необхідними для планування, організації та контролю діяльності освітніх організацій, повсякчас супроводжують їх і ніби надбудовуються над ними, займаючи вищий рівень в ієрархії сутнісних управлінських процесів. До процесів другого рівня належать: прийняття управлінського рішення; комунікація; керівництво (як здійснення впливу на людей) та мотивація. Тобто в цьому випадку вплив на людей, з яким часто асоціюється лідерство, як уже зазначалось вище, є складовою управлінського процесу.

Українські дослідники О. Романовський, О. Пономарьов, А. Лаврентєва [19] говорять про можливі форми трансформації вказаних форм управління. Вони зазначають, що, враховуючи наявність подібних функцій цих феноменів, поряд із відмінними функціями, можна допустити, що лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник може ставати лідером. Ідеальною, найбільш сприятливою для ефективної управлінської діяльності можна вважати ситуацію, коли формальний керівник є справжнім загально визнаним лідером колективу.

Третью точки зору дотримуються й українські дослідники Л. Савчук, Н. Бутенко, А. Власова [15], які однозначно говорять про те, що управління і лідерство являють собою різні процеси.

Український дослідник С. Москвичов [12], аналізуючи проблему співвідношення лідерства та управління, вказує на те, що вона не отримала однозначної інтерпретації, при цьому він підкреслює, що на Заході акцент робиться на соціально-психологічному аспекті справи, на тому, що більше характерно для лідера (на неофіційних стосунках між лідером та тими, кого він очолює). В той же час, як зазначає дослідник, в теорії і практиці управління на пострадянському просторі, відповідно до традиції, що склалася, більше уваги відводиться офіційній вертикалі керівництва і явно недооцінюється важливість неформальних стосунків і роль неформальних лідерів. Сам же дослідник дотримується точки зору, що офіційному керівнику, без сумніву, потрібно бути лідером. Тобто він говорить про те, що тотожність формального та неформального лідера є дуже бажаною, але при цьому підкреслює, що в дійсності це відбувається далеко не завжди.

Російські дослідники Е. Уткін, А. Кочеткова [20] також наголошують, що для ефективного управління інтерес становить той керівник, який одночасно є і лідером колективу.

На основі аналізу представлених вище підходів у контексті виконання завдань нашого дослідження можна зробити низку суттєвих, на наш погляд, висновків.

По-перше, *лідерство в організації* – це здійснення спрямованого, але не директивного, впливу на працівників людей, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого характеру, для досягнення певних організаційних цілей, яка базується на владі і повноваженнях, наданих лідеру його підлеглими.

По-друге, ефективний керівник в організації має бути здатним виконувати як власне менеджерські (адміністративні) функції, так і лідерські функції. Отже, мова йде про те, що лідерство має бути складовою управління, і сучасний керівник має *гармонійно проявляти у своїй діяльності як менеджерські (адміністративні), так і лідерські якості*.

По-третє, серед лідерських якостей важливими є, на наш погляд, дві групи якостей: а) використання *недирективного впливу* на працівників з метою мотивації їх для досягнення цілей; б) створення умов та орієнтація працівників на реалізацію *інноваційних, творчих напрямків діяльності*, спрямованих у майбутнє.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, доходимо висновку, що лідерство в організації значно відрізняється від управління. Разом із тим, сучасний керівник для забезпечення ефективного управління в організації повинен гармонійно поєднувати функції як власне управління (адміністрування), так і лідерства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Барко В.І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія / В.І. Барко. – К. : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.
2. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства : учеб. пособ. / Н.П. Беляцкий. – Мн. : Новое знание, 2002. – 250 с.
3. Бендас Т.В. Психология лидерства : учеб. пособ. / Т.В. Бендас. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.
4. Гибсон Дж.Л. Лидерство: Теория и модели / Дж.Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж.Х. Доннелли-мл. // Организации: поведение, структура, процессы ; пер. с англ. – [8-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 361–424.
5. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учеб. для вузов / Л. Джуэлл. – СПб. : Питер, 2001. – 20 с.
6. Заболотна В.О. Основи лідерства в контексті вміння спрямовувати зусилля працівників організації на досягнення мети / В.О. Заболотна // Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. / В.О. Заболотна. – К. : Гнозис, 2010. – С. 86–112.
7. Занковский А.Н. Организационная психология : учеб. пособ. / А.Н. Занковский. – М. : Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.
8. Карамушка Л.М. Психология управления : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум. – 2003. – 344 с.
9. Карамушка Л.М. Психология управления заведениями средней освіти : монография / Л.М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
11. Морозова Е.Н. Баланс административных и лидерских навыков / Е.Н. Морозова // Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПб. : Речь, 2008. – С. 35–37.
12. Москвичов С.Г. Введение в психологию управления / С.Г. Москвичов. – К.-Сан-Франциско, 2005. – 296 с.
13. Мучински П. Лидерство / П. Мучински // Мучински П. Психология, профессия, карьера. – СПб. : Питер, 2004. – С. 454–486.
14. Нюстром Дж.В. Руководство и наделение властью / Дж.В. Нюстром, К. Дэвис // Нюстром Дж.В. Организационное поведение ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – С. 177–202.
15. Організаційна поведінка : навч.-метод посіб. / Л.М. Савчук, Н.Ю. Бутенко, А.М. Власова. – К. : КНЕУ, 2001. – 249 с.
16. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. / М. Пірен. – К. : Університет «Україна», 2012. – 232 с.
17. Платонов Ю.П. Путь к лидерству / Ю.П. Платонов. – СПб. : Речь, 2006. – 348 с.
18. Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. – [3-е изд.]. – Х. : Гуманитарный Центр, 2007. – 512 с.
19. Романовський О.Г. Психология управления : навч. посіб. / О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, А.О. Лаврентьева. – Х., 2001. – 161 с.
20. Уткін Э. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. Уткин, А. Кочеткова. – М. : АКАЛИС, 1996. – 207 с.
21. Фраймут Й. Страх в работе менеджеров / Й. Фраймут ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный Центр, 2005. – 416 с.
22. Ярошевский М.Г. Программно-целевой подход к исследованию научного коллектива / М.Г. Ярошевский // Вопр. психологии. – 1978. – № 3. – С. 40–53.
23. Zaleznik, A. Nabagers and Liders: are they different? / A. Zaleznik // Harvard Business Review. – 1992. – November-December. – P. 126–135.