

Уменне кіраваць, ці Складаемыя кіраўніцкага іміджа

П. М. Савасцёнак,

*кандыдат філасофскіх навук, дацэнт, дэкан факультэта
кіруючых работнікаў і спецыялістаў адукацыі
вышэйшага звяна ІПК адукацыі*

Напэўна, няма на свеце ніводнага чалавека, якога б абмінула сітуацыя кіравання. Так ужо пабудавана наша жыццё: альбо кіруем мы, альбо кіруюць намі. Але ж і ў апошнім выпадку чалавек таксама не пазбаўляецца ад адказнасці кіравання: калі ў яго няма падначаленых, ёсць блізкія, родныя, ёсць ён сам са сваімі эмоцыямі і пачуццямі, якімі кіраваць у тысячу разоў больш цяжка, чым людзьмі. Так што хочам ці не хочам мы таго, а над намі як бы вісіць гэты дамоклаў меч кіравання. І мы, следам за вядомым нямецкім пісьменнікам Карлам Веберам, можам сказаць, што "самае цяжкае майстэрства — гэта майстэрства кіраваць".

У гэтым сэнсе зусім справядліва лічыцца, што шчаслівае плаванне забяспечвае не столькі сам карабель, колькі майстэрскае кіраванне ім. Апошняе ж даецца зусім няпроста, ды і не прыходзіць само па сабе. Таму што менеджмент, як слухна заўважыў аднойчы прэзідэнт Амерыканскай асацыяцыі кіравання Лоўрэнс Эплі, — гэта кіраванне не рэчамі, гэта развіццё, уздзеянне на людзей. Адсюль, бадай, вынікае амаль што не галоўны прынцып для кіраўніка — **навучыцца ўплываць на людзей, дапамагаць ім развівацца, удасканальвацца**. І калі ён умее гэта рабіць, тады можна смела казаць, што такі кіраўнік цудоўна спраўляецца са сваёй справай, знаходзіцца, што называецца, на сваім месцы, стварае калектыў здольных, падрыхтаваных, захопленых яго ідэямі і адданных яму ўсёй душой людзей.

А ў выніку так і напрошваецца **першы пастулат кіраўніка**: кіраванне ёсць уменне абыходзіцца з людзьмі.

На першы погляд, усё выглядае даволі проста: умееш абыходзіцца з людзьмі, уздзеянча на іх, лічыцца з магчымасцю як поспеху, так і няўдачы — і ў цябе ўсё ў поўным парадку. Але самыя першыя крокі па найцяжэйшым шляху кіравання адразу ж і пераконваюць: вельмі і вельмі складаная гэта навучка кіраваць. Чаго тут толькі няма:

уменне кіраваць сабой;

здольнасць браць на сябе адказнасць;

мужнасць гаварыць "не";

мужнасць заставацца ў цяні;

майстэрства выбіраць рашэнні;

гатоўнасць найбольш поўна выкарыстаць вартасці сваіх падначаленых і не турбавацца аб іх недахопах і слабасцях;

накіраванасць карэктываваць сваю дзейнасць з улікам індывідуальных асаблівасцей асобы;

здольнасць пазбягаць сутыкненняў і многае іншае.

Ужо з гэтага невялікага і, можа, не зусім лагічнага пераліку бачна, што ў кіраўніцкага іміджа шмат складаемых. Менавіта аб іх мы і пагаворым больш падрабязна.

Нельга не пагадзіцца з думкай англійскага дзяржаўнага дзеяча і літаратара XVII ст. Уільяма Тэмпла: "Кожны князь павінен правіць так, як бы ён хацеў, каб правілі ім, калі б ён быў падначаленым". Гэта выказванне пераклікаецца са знакамітым "залатым правілам маралі": адносіцца да іншых людзей так, як бы ты хацеў, каб яны адносіліся да цябе". Бо як аўкнецца, так і адгукнецца. І калі ты, як кіраўнік, засяродзішся толькі на тым, каб капаць яму для іншых, то, хутчэй за ўсё, сам жа ў яе і трапіш. Можа, таму і сёння надзённыя словы Т.Джэферсана: "Усё майстэрства кіравання заключаецца ў майстэрстве быць сумленным". Інакш кажучы, той, хто кіруе, павінен бачыць людзей такімі, якія яны ёсць, а рэчы такімі, якімі ім належыць быць.

І няхай гэта будзе наш **другі пастулат кіраўніка**. Бо калі ён недаацэньваецца або наогул ігнаруецца, то можна сутыкнуцца з горкай ісцінай, выразна абазначанай Ф.Шылерам: "Круты правіцель валодае ўладай нядоўга". Але і ў той кароткі адрэзак часу валодання ўладай суб'ектывізм, неўраўнаважанасць, непрадказальнасць паводзін кіраўніка стварае такую напружанасць у калектыве, што яна надоўга выб'е яго з нармальнай каляіны, сапсуе калектыўны настрой, абвострыць міжасобасныя канфлікты.

Каб пазбегнуць гэтага вельмі непажаданага моманту, кіраўніку неабходна асэнсаваць сваё месца ў працэсе жыццядзейнасці калектыву, адлюстравіць праблемы і супярэчнасці калектыва на жывым жыццям, вызначыць мэты, сродкі, спосабы вырашэння гэтых супярэчнасцей шляхам

рэалізацыі прадстаўленых яму магчымасцей. Менавіта ў гэтым трэба бачыць вытокі аўтарытэту кіраўніка.

Што датычыцца сучаснага кіраўніка ў галіне адукацыі, то гэта чалавек, які перш за ўсё неардынарна думае, валодае пэўным патэнцыялам творчых ідэй, умее іх матэрыялізаваць і практычна рэалізаваць. Гэта чалавек, які стварае творчую атмасферу ў навучальнай установе, што, у сваю чаргу, садзейнічае раскрыццю здольнасцей, магчымасцей і ініцыятывы падначаленых.

Вызначымся таксама і ў тым, што ўменне кіраваць немагчыма без авалодання сістэмай прынцыпаў, метадаў, сродкаў і форм кіравання, што выкарыстоўваюцца для забеспячэння эфектыўнай дзейнасці той ці іншай навучальнай установы. Культура кіравання калектывам перш за ўсё паказвае ўзровень прафесійнай і маральна-псіхалагічнай дасканаласці, абгрунтаванасці метадаў і спосабаў дзейнасці кіраўніка.

Пры гэтым трэба абавязкова прызнаць: як і любая прафесія, кіраўніцтва патрабуе адпаведных прыродных, фізічных даных (як кажуць, ад Бога), грунтоўнай спецыяльнай падрыхтоўкі. Толькі тады значыцца амаль што адна з галоўных якасцей кіраўніка — уменне працоўваць творчыя ідэі, ставіць неардынарныя задачы і арганізоўваць іх вырашэнне. Зноў жа можна прыгадаць думку знакамітага С.Нортката Паркінсона аб тым, што "ўзаемаадносіны паміж людзьмі не частка кіраўніцкай дзейнасці, гэта менавіта і ёсць кіраванне само па сабе, таму што ні машыны, ні матэрыялы не могуць "працаваць" без чалавека".

Аднак, як вядома, мець намер і выканаць яго — розныя рэчы. Чаму назіраецца такі дысбаланс? Можна меркаваць, што гэта адбываецца хутчэй за ўсё там і тады, дзе не ўсюды разумеюць кіраванне перш за ўсё як мэтанакіраванае, планамернае, сістэматычнае інфармацыйнае ўздзеянне суб'екта (г.зн. кіраўніка) на яго аб'ект (калектыў) з карэкціруючым улікам тых змен, якія ў ім адбываюцца. Адсюль выведзем **трэці пастулат кіраўніка**: неабходна трымаць у полі зроку ўсе групавыя з'явы ў калектыве, з тым каб у патрэбны момант скаардынаваць дзеянні ўсіх яго членаў, выраўняць псіхалагічную атмасферу.

Сёння, ва ўмовах татальнага рэфармавання, калі да сферы кіравання, а значыць і да кіраўніка, прад'яўляюцца выключна высокія патрабаванні, на першы план справядліва вылучаецца маральнае права кіраваць канкрэтным калектывам. У гэтым выпадку даводзіцца сутыкацца з нялёгкім працэсам пераарыентацыі тэхнакратычнага стылю мыслення і паводзін на прынцыпова другую сістэму каштоўнасцей, з якасна іншай структурай патрэбнасцей і інтарэсаў. Цэнтральнае месца ў гэтай структуры займае ўменне і жаданне працаваць з людзьмі, заваёўваць іх давер, эфектыўна вырашаць самыя складаныя палітыч-

ныя, сацыяльна-эканамічныя, а ў нашым выпадку і педагагічныя задачы. Гэта патрабуе ад кіраўніка любога ўзроўню рашучага перагляду стылю сваёй работы, клопату аб пашырэнні кругагляду і паглыбленні інтэлекту, удасканалення чалавечых і дзелавых якасцей. Дарэчы, вядомыя амерыканскія спецыялісты ў галіне менеджмента — М.Мескан, М.Альберт, Ф.Хедаўры і інш. лічаць, што галоўнымі рысамі, што вызначаюць аўтарытэт кіраўніка і дазваляюць яму найбольш эфектыўна ўздзейнічаць на людзей, з'яўляюцца такія, як інтэлект, імкненне да ведаў, унушальны знешні выгляд, сумленнасць, здаровы сэнс, ініцыятыўнасць, сацыяльная і эканамічная адукацыя, сацыяльны ўдзел, упэўненасць у сабе, надзейнасць, адказнасць.

Між тым нашы намаганні, накіраваныя на ўдасканаленне і перабудову сістэмы кіравання, форм і метадаў, якія яна выкарыстоўвае, яўна ўступаюць дасягненням у гэтай галіне сусветнай цывілізацыі. Лічыце самі: у сістэме адукацыі пакуль адсутнічае такая прафесія, як менеджэр, не ўзаконена прафесія кіраўніка навучальнай установы, не адпрацаваны механізм павышэння кваліфікацыі і перападрыхтоўкі кіруючых работнікаў адукацыі. Добрая задумка стварыць адзіную сістэму павышэння кваліфікацыі кіраўнікоў адукацыі праз арганізацыю дзейнасці спецыяльна створанага для гэтай мэты Інстытута павышэння кваліфікацыі і перападрыхтоўкі кіруючых работнікаў і спецыялістаў адукацыі рэалізуецца вельмі і вельмі марудна. Што да навукоўцаў, якія заняты праблемамі кіравання адукацыяй, то іх можна пералічыць літаральна па пальцах. Карпатлівую працу ў гэтым накірунку мы вымушаны пачынаць амаль што з нуля. І першае, што нам напачатку трэба зрабіць, — гэта ўдумліва асэнсаваць сутнасць кіравання ў новых умовах, якая, на наш погляд, павінна заключацца ў дзейнасці, што ажыццяўляецца чалавекам у інтарэсах чалавека.

Нельга сцвярджаць, што ў былыя, даперабудовачныя, часы гэты аспект ігнараваўся. Безумоўна ж, не. Аднак, на нашу думку, улічваўся ён хутчэй фармальна, больш на словах, чым на самой справе. Прыналежнасць да праслаўтай наменклатуры, адбор на кіраўніцкія пасады па прынцыпе кумаўства, сямейнасці, зямляцтва, калі перш за ўсё ў цане былі памяркоўнасць, угодлівасць, бессупярэчная выканаўчасць і г.д., зводзілі на нішто маральныя крытэры падбору, выхавання і расстаноўкі кіраўнікоў.

На якія ж асноўныя крытэрыі падбору кіраўнікоў мы павінны арыентавацца сёння?

Будзем зыходзіць з таго, што кіраўнік з'яўляецца асноўным суб'ектам кіравання ў навучальнай установе. Менавіта ён адказвае за арганізацыю яе дзейнасці, дасягненне пастаўленых перад ёй задач. Кіраўнік установы ажыццяўляе адміністрацыйныя функцыі, ад яго ў той ці іншай

ступені залежыць падбор кадраў, заахвочванне ці пакаранне падначаленых, рух наперад па службе. Найважнейшым накірункам яго работы побач з рэалізацыяй тэхнічных і тэхналагічных пытанняў з'яўляецца мабілізацыя працаўнікоў на вырашэнне вытворчых задач. А для гэтага неабходна быць не толькі кіраўніком, які валодае паўнамоцтвамі, але і лідэрам, чалавекам, які ўздзейнічае на падначаленых сваім аўтарытэтам, — **чацвёрты пастулат кіраўніка.**

Вядома, што не ўсякі кіраўнік можа быць лідэрам. Даволі часта ў навучальных установах бывае так, што "верхаходзіць" не ён, а так званы нефармальны лідэр. Гэта можа быць і радавы работнік, які між тым карыстаецца аўтарытэтам і даверам калег.

Зразумела, каб стаць лідэрам, кіраўніку трэба валодаць неабходнымі для гэтага якасцямі. І такіх якасцей налічваецца некалькі дзесяткаў. Безумоўна, цяжка знайсці такога чалавека, які б валодаў поўным "джэнтльменскім" наборам. Тым не менш падкрэслім вызначальную якасць лідэра — уменне ўздзейнічаць на лепшыя бакі асобы другога чалавека, развіваць іх — **пяты пастулат кіраўніка.** Гэта ўменне ў сваю чаргу немагчыма без прафесійнай кампетэнтнасці, сумленнасці і прыстойнасці кіраўніка, здольнасці разбірацца ў людзях — іх ведах, асаблівасцях, характары, настроі. Даўно і справядліва заўважана: той кіраўнік валодае вялікім аўтарытэтам, які займаецца тым, што садзейнічае развіццю сваіх падначаленых. Больш таго: калі кіраўнік не дапамагае падначаленым удасканалвацца, развівацца, то ён не здольны развівацца і сам.

Да крытэрыяў, якія вызначаюць уменне кіраваць, адносяць таксама і высокі ўзровень пачуцця абавязку, адказнасці перад людзьмі за прымаемыя рашэнні, арыентацыю на ўлік маральнага фактару і яго ўмелую актывізацыю, гуманістычны і дэмакратычны характар кіраўніцкіх акцый. У лік складаемых кіраўніцкага іміджа ўваходзяць майстэрства дзелавых зносін, прынцыповасць ацэнак і самаацэнак, разумныя адносіны да інавацыі, прагрэсіўнасць мыслення, здольнасць абапірацца на здаровую грамадскую думку і гатоўнасць яе фармаваць, накіроўваць у адпаведным напрамку. Лагічна давяршае гэтыя зыходныя крытэрыі высокі ўзровень развіцця прафесійных, маральных, псіхалагічных і педагагічных якасцей кіраўніка. Толькі ў гэтым выпадку ён здольны арганізаваць сумесную, каапераваную працу мноства людзей.

Дарэчы, можна было б абазначыць некаторыя са складаемых функцыянальнага зместу кіравання. Сярод іх вылучым наступныя: планаванне (вызначэнне мэтай дзейнасці, выпрацоўка яе стратэгіі і тактыкі з улікам змен, што адбываюцца ў знешнім асяроддзі,

планаванне дзейнасці персаналу пры вырашэнні задач, што стаяць перад установай);

вызначэнне патрэб у кадрах, іх падбор, навучанне, павышэнне кваліфікацыі, перападрыхтоўка, атэстацыя;

пастаноўка задач падначаленым, метадычная, а магчыма, і метадалагічная дапамога ў іх выкананні, матэрыяльна-тэхнічнае і тэхналагічнае забеспячэнне рэалізацыі кіраўніцкіх рашэнняў;

арганізацыя дзейнасці ўстановы (структураванне яе работы, каардынацыя і рэгуляванне дзейнасці структурных падраздзяленняў, дэлегаванне паўнамоцтваў);

матывацыя працы (вывучэнне і выкарыстанне патрэбнасцей, інтэрэсаў, каштоўнасных арыентацый работнікаў у дасягненні мэтай калектыву);

вырашэнне праблем працоўных зносін;

стварэнне ўмоў, неабходных для эфектыўнай дзейнасці, абарона працы і здароўя работнікаў;

кантроль за выкананнем кіраўніцкіх рашэнняў і карэкцыя дзейнасці арганізацыі пры перашкодах у дасягненні пастаўленай мэты.

У сучасным менеджменце важнае значэнне надаецца і маральнай культуры асобы кіраўніка, яго элементарнай выхаванасці, патрэбнасці ў бесперапынным маральным самавыхаванні. І гэта не проста словы, не даніна модзе, а актуальная неабходнасць. Больш таго, далейшае ўдасканаленне палітычнай сістэмы і развіццё дэмакратыі цяжка ўявіць без фармавання і ўзбагачэння маральных якасцей асобы, удасканалення маральнай свядомасці. У краінах з развітой рыначнай эканомікай на гэта асабліва настойліва звяртаюць увагу прадстаўнікі і прыхільнікі школы чалавечых адносін, якія вывучаюць матывацыю паводзін людзей у працэсе іх вытворчай дзейнасці. Даследаванні дапамагаюць ацаніць сацыяльна-псіхалагічныя вынікі кіраўніцкіх рашэнняў і ажыццяўляемых змен у структуры і дзейнасці арганізацыі. Пры гэтым асабліва ўвага надаецца стварэнню атмасферы супрацоўніцтва, фармаванню здаровага маральна-псіхалагічнага клімату ў працоўных калектывах. Афарызмам становіцца думка: "Кіраўнік дабіваецца чаго-небудзь толькі дзякуючы сваім падначаленым" — чым не **шосты пастулат кіраўніка?**

Належыць заўважыць: жаданая псіхалагічная атмасфера, добрыя адносіны ў калектыве немагчымы без дасягненняў у працы. Калі адсутнічаюць адметныя поспехі, адкуль жа ўзяцца добраму самаадчуванню. Зразумела, што перш за ўсё прэтэнзіі будучы прад'яўлены да кіраўніка. І калі ён чалавек мудры, разважлівы, то здагадаецца, што наступае той момант, калі дабрыня і спагадлі-

васць павінны ўступіць месца патрабавальнасці. Без гэтага поспехаў не дасягнуць.

Становіцца відавочным, што чым больш поўная адпаведнасць паміж прафесійнымі, педагагічнымі і маральнымі якасцямі кіраўніка, паміж патрабаваннямі прафесіі і яго здольнасцямі, прызваннем, упэўненасцю ў сваіх сілах, тым больш арганічна выглядае сувязь паміж працай і самарэалізацыяй асобы кіраўніка. Больш важна праяўляецца і пачуццё асабістай і сацыяльнай адказнасці, імкненне да самаўдасканалення і самавыхавання.

Напэўна, адну з галоўных прычын рэзкага паніжэння маральнага аўтарытэту кіраўніка ў сучасных умовах якраз і належыць шукаць у існаванні гэтай неадпаведнасці, "нажніц" (разыходжання) паміж ужо сфармаванымі базіснымі каштоўнасцямі асобы кіраўніка і паўсядзённымі ацэнкамі сваіх паводзін, калі многія развучыліся (а можа, іх гэтаму ніхто і не навучыў) імкнуцца да новага, быць добра-сумленным, верным слову, прыстойным, захоўваць адзінства правоў і абавязкаў і г. д. Ці не тут належыць шукаць вытокі такіх негатыўных з'яў, што, як іржой, пакрываюць нашы сацыяльныя норавы, — карупцыі, падману і хабарніцтва, падхалімства і пустаслоўя, пагардлівых адносін да законаў і норм паўсядзённага жыцця.

Прадмет асаблівага клопату кіраўніка — пераадоленне дэфіцыту чалавечнасці, эмацыянальнасці, веданне падначаленых, іх настрою, арыентацыі, матывацыйных установак, здольнасць захапіць асабістай пазіцыяй, фармаванне навыкаў фармальнага і нефармальнага лідэра — **сёмы пастулат кіраўніка**. У гэтай сувязі будуць вельмі карыснымі некаторыя парады С. Паркінсона:

непасрэдныя зносіны паміж людзьмі нельга замяніць нічым;

пакаранне часта прыносіць больш шкоды, чым карысці. Яно наўрад ці будзе садзейнічаць добрай рабоце, але, несумненна, стане прычынай для крыўды;

ніколі не бойцеся пахваліць — гэта выдатны спосаб прымусіць людзей добра працаваць;

пахвала — самы танны і, напэўна, лепшы сродак уздзеяння на людзей;

калі вы збіраецеся працаваць з людзьмі — а ўсім нам так ці інакш даводзіцца ўзаемадзейнічаць, — перш за ўсё навучыцеся ставіць сябе на месца іншага чалавека;

адна з самых вялікіх небяспек для любога кіраўніка — безыніцыятыўныя падначаленыя, што заглядваюць у вочы і заўсёды гатовыя да ліслівасці. Дальнабачны арганізатор акружае сябе людзьмі, якія не баяцца разыходзіцца з ім у думках;

зносіны падначаленых з кіраўніком вельмі важныя для яго. Кіраўніку, які засвоіў цяжкую навуку зносін, спадарожнічае поспех — **восьмы пастулат кіраўніка**.

Не будзем з усмешкай адносіцца да гэтых, на першы погляд, банальных парад. Калі мы возьмем за правіла іх прытрымлівацца, то ў многім можам супрацьстаяць тэндэнцыям бюракратызму, бяздушнасці, змагацца супраць магчымасцей новых праяў "кіраўніцкага высакамер'я", "бюракратычнага самадурства", "сумнай схаластыкі" і інш., а таксама і супраць недаацэнкі "жывой справы", пустой "вытворчасці тэзісаў" замест уважлівага і клапацівага вывучэння практычнага вопыту.

Пры гэтым з'явіцца магчымасць выявіць тыя якасці, якімі павінен валодаць ідэальны кіраўнік. Сярод іх выдзелім такія, як:

тэарэтычная і практычная падрыхтаванасць да сферы кіраўніцкай дзейнасці;

кампетэнтнасць у той галіне, у якой ажыццяўляюцца кіраўніцкія функцыі;

уменне планаваць сваю дзейнасць, здольнасць аналізаваць інфармацыю, хутка і правільна ацэньваць бягучую сітуацыю, прымаць неардынарныя рашэнні па ўзнікаючых праблемах;

здольнасць браць на сябе адказнасць;

уменне арганізаваць педагагічную, навукова-метадычную, вытворчую, камерцыйную і іншыя віды дзейнасці;

сумяшчэнне апэратыўнага кіраўніцтва з работай над перспектыўнымі пытаннямі, уменне прагназаваць развіццё кіруемай установы;

рацыянальнае выкарыстанне свайго рабочага і вольнага часу;

пастаянная работа над павышэннем кваліфікацыйнага і інтэлектуальнага ўзроўню.

Ідэальны менеджэр знаходзіць сябе і ў разумным сумяшчэнні ўлады, паўнамоцтваў і аўтарытэту, у клопаце аб падтрыманні аўтарытэту падначаленых. Пры гэтым выдзелім такі істотны момант, як маральная ўстойлівасць ці, як часам кажуць, маральная надзейнасць кіраўніка. Яна патрабуе, па-першае, устойлівасці асобы кіраўніка як здольнасці абараніць сваю палітычную, прафесійную і маральную пазіцыю і супрацьстаяць тым знешнім уздзеянням, якія перашкаджаюць асабістым перакананням, і, па-другое, устойлівасці як здольнасці кіраўніка рэалізаваць на практыцы свае намеры, відазмяняць абставіны, сацыяльнае асяроддзе і асабістыя ўстаноўкі.

Безумоўна, бюракратызм, камандна адміністрацыйны стыль кіравання, валюнтарызм і суб'ектыўзм у эканоміцы і палітыцы не маглі і не могуць садзейнічаць павышэнню кіраўніцкага іміджа. Як, у сваю чаргу, ігнараванне значнасці чалавечага фактару, вера ва ўсемагутнасць на-

менклатуры, беспакаранасць, бескантрольнасць, неразвітасць дэмакратычных структур грамадства. Аднак для таго і ажыццяўляюцца пераўтварэнні, каб пераадоляць вынікі "двайной маралі" ў кіраванні, зацвярджаць галоснасць і праўдзівасць, практыкаваць строгае патрабаванне за вынікі кіраўніцкіх рашэнняў, жорсткасць крытэрыяў адбору ў сістэму кіравання, маральны астракізм кіраўнікоў, якія дыскрэдытавалі сябе. Вялікае значэнне тут павінна надавацца прагназаванню і планаванню патрэбнасці ў кадрах кіраўнікоў, іх конкурснаму адбору, сістэматычнаму аналізу прафесійных, агульнаадукацыйных і іншых сацыяльна-дэмаграфічных характарыстык кіраўнікоў. Пры гэтым праводзіцца навукова абгрунтаваная, з улікам сацыялагічных даных, ацэнка маральных і дзелавых якасцей кіраўнікоў, вядзецца распрацоўка эфектыўнай праграмы іх стымулявання, арганізуецца пастаяннае вывучэнне ўмоў працы і жыцця, абагульненне вопыту работы прызнаных, аўтарытэтных спецыялістаў. Гэта, несумненна, дапаможа больш поўна ўлічыць чалавечы фактар у кіраванні, авалодаць ведамі маральна-псіхалагічнай сітуацыі і грамадскай думкі ў калектыве. Праявіцца тое ўменне кіраваць, якое, у сваю чаргу, дазволіць выкарыстоўваць прынцыповасць у вырашэнні жыццёва важных праблем, праяўляць актыўнасць у пераадоленні рознага роду негатыўных сітуацый, развіцці грамадскага самакіравання, пастаянна клапаціцца аб кіраўніцкім іміджы, стымуляваць творчасць, прадпрымальнасць, ініцыятыву і дзелавітасць.

Кіраваць — гэта права, а падпарадкоўвацца — абавязак. Права трэба заслужыць (падпарадкаваннем), а што да абавязку, то яго проста трэба разумець і выконваць. Такім чынам, уменне кіраваць пажадана грунтаваць на ўменні падпарадкоўвацца. Кіраўніцкі імідж ад гэтага ніколькі не пагоршыцца, а хутчэй за ўсё значна ўзрасце і прынясе добры плён усім: і кіраўніку і яго падначаленым.

Голубков Е.П. Какое принять решение. — М.: Экономика, 1991.

Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. — М.: Политиздат, 1991.

Паркинсон, Норткот С., Рустомджи М.К. Искусство управления. — СПб.: Лениздат, 1992.

Свентитский А.Л. Социальная психология управления. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

Познай себя. — М.: Экономика, 1992.

Шепель В.М. Управленческая психология. — М.: Экономика, 1984.

Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1982.

Система работы с кадрами управления. — М.: Мысль, 1984.