



***Тема 5: Лидерские
качества и стиль
управления***

Организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.



Элементы и характеристики организационной культуры

С.П.Робинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе **10 характеристик**, наиболее ценящихся в организации:

- 1.личная инициатива** - степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- 2.степень риска** - готовность работника пойти на риск;
- 3.направленность действий** - организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
- 4.согласованность действий** - подразделения и люди внутри организации взаимодействуют координированно;
- 5.управленческая поддержка** - обеспечение свободного взаимодействия. помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- 6.контроль** - перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- 7.идентичность** - степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- 8.система вознаграждения** - степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- 9.конфликтность** - готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
- 10.модели взаимодействия** - степень взаимодействия внутри организации, при которой оно выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Наиболее известны 10 характеристик организационной культуры, предложенные **А. Харрисом и Р. Мораном** :

1. **Осознание себя и своего места в организации** - одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других - через индивидуализм.
2. **Коммуникационная система и язык общения** - использование устной, письменной, невербальной коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций.
3. **Внешний вид, одежда и представление себя на работе** - разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур.
4. **Привычки и традиции в области питания** - организация питания работников, дотация питания; периодичность и продолжительность питания; и т.п.
5. **Осознание времени, отношения к нему и его использование** - степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени.
6. **Взаимоотношения между людьми** - по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов.
7. **Ценности** (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы.
8. **Вера во что-то** или расположение к чему-то - вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали.
9. **Процесс развития работника и научение** - бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях.
10. **Трудовая этика и мотивирование** - отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе.


Структура культуры включает такие элементы, как:

- a. **Культура условий труда** - совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.
- b. **Культура средств труда и трудового процесса** - ее характеризуют такие элементы, как внедрение дальнейших достижений науки и техники в производство, уровень автоматизации и механизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и плановость работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, использование передовых методов труда, обеспечение дисциплины.
- c. **Культура межличностных отношений (коммуникаций)** в трудовом коллективе, которую определяет социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений организации. Кроме внутренних коммуникаций организация активно осуществляет коммуникации с субъектами внешней среды, поэтому культура внешних коммуникаций также является элементом организационной культуры, важным фактором имиджа и эффективности.
- d. **Культура управления**, которую определяют методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достояния организации, профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность, методы стимулирования, повышение уровня удовлетворенности трудом и т.д.
- e. **Культура работника**, которую можно представить в виде совокупности нравственной культуры и культуры труда. Внешняя составляющая нравственной культуры - поведение человека, знание им этикета, правил поведения, хороших манер; внутренняя составляющая - нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояние других людей, сопереживать. Культуру труда определяют исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинированность (включая технологическую и трудовую дисциплину), исполнительности, творчества на рабочем месте.

Функции организационной культуры


1. Ценностно-образующая - формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая человека организационная среда.

2. Нормативно-регулирующая - благодаря своей интеграционной направленности, ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая их поведение предсказуемым и управляемым.



3. Познательная - позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры такие личностные мотивы, как склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п.

4. Коммуникационная - установление и использование через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности.



5. Мотивирующая - принадлежность к сильной организационной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации.

6. Стабилизационная - развитие системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

7. Инновационная - внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике.

Основные свойства оргультуры

I. Динамичность

В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены). На каждом из этапов появляются свои «проблемы роста», что является закономерным для динамичных систем. Чтобы способствовать успешному росту такого быстрорастущего предприятия, оргкультура должна обладать повышенным динамизмом, гибкостью и высокой способностью к изменениям.

2. Системность

Оргкультура представляет собой достаточно сложную систему, объединяющую отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами.

3. Строгая структурированность

Элементы, составляющие оргкультуру, иерархически соподчинены и обладают своей собственной степенью насущности и приоритетности.

4. Относительность

Оргкультура не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими оргкультурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

5. Неоднородность

Внутри оргкультуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п., называемыми субкультурами.

6. Разделяемость

Любая оргкультура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Степенью разделяемости определяется сила воздействия культуры на работников. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала в организации оказывают нормы и ценности, цели, кодексы и другие структурные элементы оргкультуры. Влияние не является насильственным, принуждающим, а строится на добровольном и естественном принятии работниками постулатов организационной культуры в качестве своих собственных.

7. Адаптивность

Способность оргкультуры оставаться устойчивой и противостоять негативным воздействиям, с одной стороны, и органично вливаться в положительные изменения, не теряя своей эффективности, с другой стороны. Это свойство напрямую зависит от такой характеристики, как сила культуры, которая является функцией от трех параметров:

1. разделяемость (количество работников, разделяющих данную оргкультуру);
2. объемность (проработка и конкретизация элементов оргкультуры);
3. гибкость (создание механизма реального аудита и корректировки параметров культуры по мере выполнения целей, появления новых ориентиров, внедрения инноваций, развития форм и методов управления)

Модели взаимоотношений начальника и подчиненного



- **подчиненный рассматривает себя как жертву обстоятельств** в той среде или в тех условиях, которые создает и полностью навязывает ему начальник, поэтому начальник несет полную моральную ответственность за все, что происходит с подчиненными;
- **подчиненный — это "пустой сосуд"**, действующий в соответствии с той ролью, которую предписывает организация, и отвечающий только за то, насколько он соответствует ожиданиям или предписаниям, навязываемым в данной организации этой роли;
- **подчиненный — смекалистый исполнитель**, который может не только начальнику угодить, но и себя не обидит. Это верхушка двойной морали, когда, как говорили в "застойные" времена, "начальники делают вид, что платят, а подчиненные делают вид, что работают".



Ситуации морального выбора

Как поступать в ситуациях морального выбора

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

"Это законно?"

"Это правильно?"

"Это полезно?"

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

"Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?"

"Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?"

Шаг 7. Предпринять действие.



Этические модели лидерства

Шесть этических моделей лидерства

- лидер-защитник (опекун);
- лидер-"конфуцианский мудрец";
- выразитель идеи социального равенства;
- лидер-"неостойк" — преобладает чувство долга и приверженность к классическим этическим нормам;
- лидер-суперпрофессионал;
- харизматический лидер.

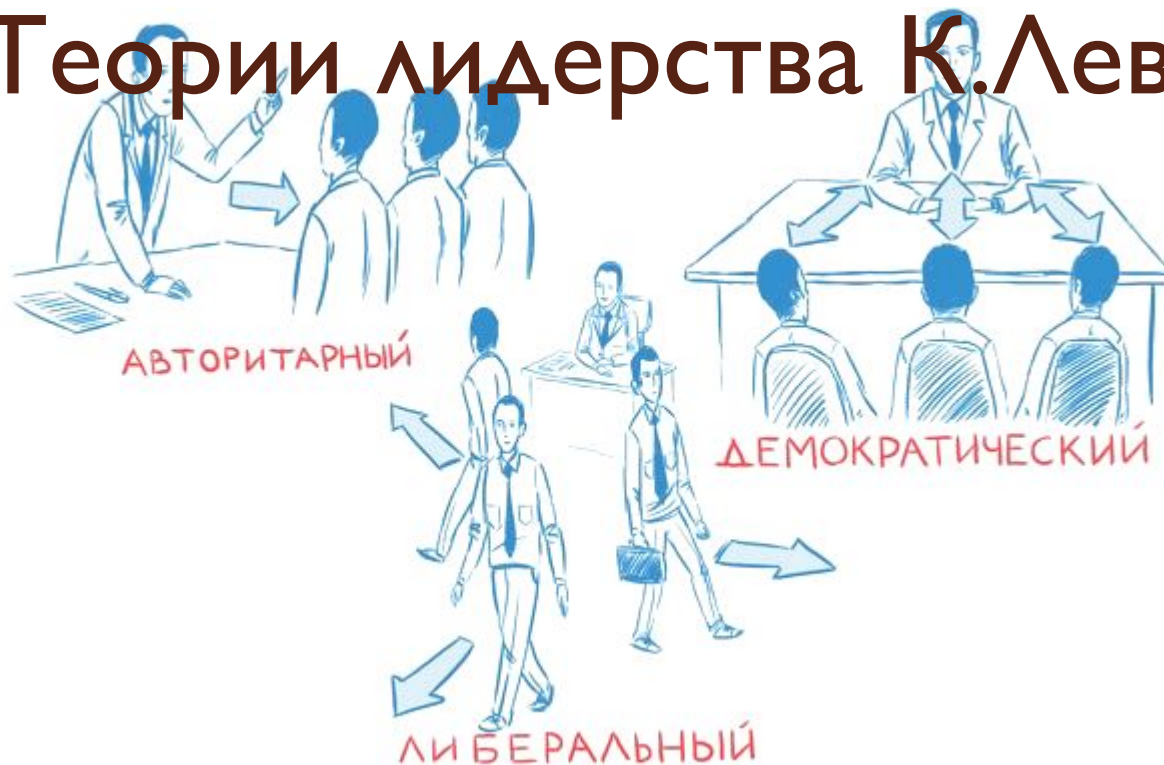
Лидерство и руководство.




Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа)
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3. Возникает стихийно
4. Явление более стабильное	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы
5. Более определенная система различных санкций	5. Менее определенная система различных санкций
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа

- Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название *неформального лидерства*. В этом случае влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера.
- *Формальное лидерство* — это процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, официального положения в организации.

Теории лидерства К. Левина



- 
- авторитарный (или автократический, или директивный, или диктаторский);
 - демократический (или коллегиальный);
 - попустительский (или либерально-анархический, или нейтральный).

Авторитарный стиль управления

Для него характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Интересы сотрудников во внимание не принимаются.

Демократический стиль управления

Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Попустительский стиль управления

характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек).

Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Вследствие чего:

- результаты работы обычно низкие;
- люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный;
- нет никакого сотрудничества;
- нет стимула добросовестно трудиться;
- разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров;
- подгруппы; возможны скрытые и явные конфликты;
- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Стили руководства Р.Лайкерта.



Модель 1: руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны. Эта модель ориентирована на задачу жестко структурированной системой управления.

Модель 2: предполагает, что руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное.

Модель 3: руководство проявляет большое, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений.

Модель 4: характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Эта модель ориентирована на отношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль.

Модели 2 и 3 – промежуточные.

Одномерные и многомерные стили управления.



"Одномерные" стили управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию	Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение
Характер отношений с подчиненными	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание

"Многомерные" стили управления. "Теория X" и "Теория Y"

Теория X

Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.

Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

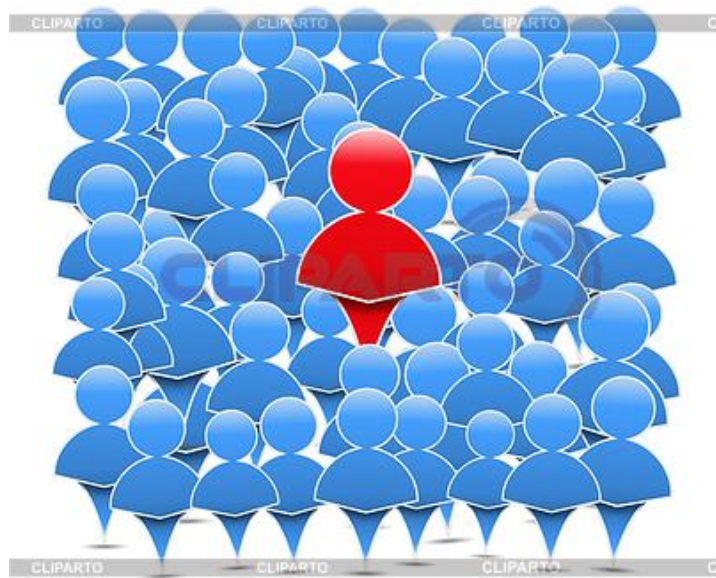
Теория Y

Работа так же естественна, как игра для ребенка.

Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда — результат, связанный с достижением цели.

Средний человек стремится к ответственности.

Таким образом, формируются два взгляда на управление: авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю, и демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности.




Модель лидерства Митчелла и Хауса

Модель Митчелла и Хауса включает **четыре стиля управления**:

1. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается "**стиль поддержки**".
2. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать "**инструментальный стиль**", сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, что бы им указывали, что и как им нужно делать, и создавали необходимые условия работы.
3. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на "**участие**" подчиненных в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.
4. Имеется еще стиль, ориентированный на "**достижение**", когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы и ожидает самостоятельного без какого — либо принуждения выполнения задания.

Модель стилей руководства В.Врума и Ф.Йеттонома.



- 
- Руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.
 - Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решения.
 - Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение.
 - Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему, и в результате вырабатывают общее мнение.
 - Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.

Теория лидерских качеств


РЕШЕНИЕ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ ХАРИЗМА ГИБКОСТЬ ПРОАКТИВНАЯ ПОЗИЦИЯ, ИНИЦИАТИВА, ЛИЧНАЯ ЭНЕРГИЯ
ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ ВОВОЛЕЧЕННОСТЬ
**СПОСОБНОСТЬ МОТИВИРОВАТЬ, ВОВЛЕКАТЬ
ОРИЕНТАЦИЯ ДРУГОЕ И ВЕСТИ ЗА СОБОЙ ЛЮДЕЙ**
ВИДЕНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ УМЕНИЕ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ ВЕДЕНИЕ ПРОЕКТОВ
ЦЕЛЬ РЕЗУЛЬТАТА И БРАТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ ГОТОВНОСТЬ
СПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ ЛЮДЕЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ
УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ И ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ В КОМАНДЕ
ЦЕННОСТЯМ КОМПАНИИ УМЕНИЕ ДОСТИГАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ НЕТ ЧЕТКОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

Теория лидерских качеств («великие люди», «харизма») исходит из возможности определения универсального набора лидерских качеств (физиологических, психологических, интеллектуальных и личностных), которые позволяют формировать группы последователей для решения проблемных задач. Эта теория предусматривает в своей основе обожествление лидеров, однако она не объясняет успехи лидеров с разным набором качеств.

Группа качеств	Характеристики качеств
Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура, вес), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность, представительность
Психологические качества	Тип личности: экстраверт, интроверт. Темперамент: флегматик, сангвиник, холерик. Властность, амбициозность, агрессивность, превосходство, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, созидательность, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические познания, широта кругозора, проницательность, оригинальность, быстрота мышления, образованность, рассудительность, концептуальность, чувство юмора
Деловые и личностные качества	Деловые качества: организованность, дисциплинированность, надежность, дипломатичность, хозяйственность, гибкость, обязательность, инициативность, самостоятельность, ответственность, рискованность. Личностные качества: доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, бдительность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптивность



Лидерские качества и билль о правах ЛИЧНОСТИ



Под лидерскими качествами лидера мы понимаем совокупность его психологических качеств, способностей и особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций.

Лидерские качества

- **доминантность** — умение влиять на подчиненных;
- **уверенность в себе**;
- **эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость** — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- **креативность**, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- **стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск** — разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем;
- **ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям**;
- **независимость, самостоятельность в принятии решений**;
- **гибкость поведения в изменяющихся ситуациях**;
- **общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.**

Структура лидерских качеств

Индивидуально-личностные качества

- Знание и чувство себя
- Уверенность в себе.
- Развитая лидерская Я-концепция
- Активная жизненная позиция и стремление к лидерству.
 - Моральная нормативность, надежность, последовательность в поступках.
 -

Социально-психологические качества

- Мжличностная чувствительность, способность понимать потребности других людей.
- Коммуникативная компетентность.
- Умение создавать условия для самореализации последователей.
- Справедливость.
- Способность представлять и отстаивать интересы группы
- Перцептивно-лидерские качества

Организационно-управленческие качества

- Обращенность в будущее и видение перспективы.
- Чувствительность к ситуации и гибкость поведения.
- Способность создавать команду
- Способность организовывать группу на решение поставленной задачи.
- Способность контролировать результаты совместной деятельности, благодарить и поощрять.
- Готовность поддержать в трудную минуту.

Перцептивно-лидерские качества

- восприятие индивида группой как лидера;
- признание его лидерского статуса и авторитета;
- наличие последователей, готовых следовать за лидером;
- наличие личных ожиданий у членов группы от деятельности лидера;
- делегирование членами группы части личной активности лидеру и т. п.

Билль о правах личности

ВЫ ИМЕЕТЕ ПРАВО:

- Иногда ставить себя на первое место.
- Просить о помощи и эмоциональной поддержке.
- Протестовать против несправедливого обращения или критики.
- Иметь свое собственное мнение или убеждения.
- Совершать ошибки, пока вы не найдете правильный путь.
- Предоставлять людям право самим решать свои проблемы.
- Говорить «спасибо, нет», «извините, нет».
- Не обращать внимания на советы окружающих и следовать собственным принципам.
- Побывать одному, даже если другим хочется вашего общества.
- Иметь свои собственные, какие угодно чувства, независимо от того, понимают ли их окружающие.
- Менять свои решения или изменять образ действий.
- Добиваться перемены договоренности, которая вас не устраивает.

ЧТО МЫ МОЖЕМ ВЫБИРАТЬ

- Мы можем выбрать, чему учиться.
- Мы можем выбрать, как учиться.
- Мы можем выбрать, что носить, что говорить, как себя вести.
- Мы можем выбрать, кому и насколько позволить оказывать на нас влияние.
- Мы можем выбрать, где мы будем находиться.
- Мы можем выбрать, как использовать свое время.
- Мы можем выбрать, как относиться к самому себе.
- Мы можем выбрать, как относиться к окружающим

Литература

- *Морозов, А.В.* Управленческая психология : учеб. для студентов вузов и ссузов / А.В. Морозов. - 3-е изд. - М. : Академ. проект, 2006. – 286 с.
- Практическая психодиагностика : методики и тесты : [учеб. пособие] / [ред.-сост. Д.Я. Райгородский]. - Самара : БАХРАХ-М, 2006. – 667 с.
- Организационная психология : учеб. для бакалавров, студентов вузов, обучающихся по гуманитар. направлениям и специальностям / под ред. А. В. Карпова. - М. : Юрайт, 2012. – 570 с.
- *Шейн, Э. Х. (Schein, E. H.).* Организационная культура и лидерство = Organizational Culture and Leadership : учеб. для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. И. Малкова ; науч. ред. Т. Ю. Ковалева]. - 4-е изд. - СПб. [и др.] : Питер, 2013. – 352 с.
- *Свенцицкий, А. Л.* Организационная психология : учеб. для студентов вузов, обучающихся по гуманитар. направлениям и специальностям / А. Л. Свенцицкий. - М. : Юрайт, 2014. – 503 с.
-