

Исследование взаимосвязей стратегий статусного поведения и доминирующего стиля руководства в бизнес-организации

Т.В. Кочетова,

кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психологии управления факультета социальной психологии Московского городского психолого-педагогического университета kochetovativ@gmail.com

О.А. Федоткин,

аспирант кафедры психологии управления факультета социальной психологии Московского городского психолого-педагогического университета baltorka@yandex.ru

Статья посвящена проблеме поиска взаимосвязей стилевых и стратегических параметров социального поведения. На примере доминирующего стиля руководства в бизнес-организации и стратегий статусного поведения рассматривается характер зависимостей между различными поведенческими особенностями. Выделяются основные наборы тактических приемов и типов стратегий статусного поведения, которые свойственны сотрудникам, работающим в организациях с различными стилями руководства, рассматриваются корреляционные зависимости между ними, а также половые различия в стратегических поведенческих особенностях. Результаты, полученные в ходе описываемого исследования, открывают возможности для дальнейшего комплексного изучения самых разных социально-психологических аспектов статусности.

Ключевые слова: стиль руководства, стратегии социального поведения, статусность, статусное поведение.

Проблема исследования стиля руководства активно разрабатывается представителями самых различных направлений и научных школ как в отечественной, так и в зарубежной психологии. Один из наиболее актуальных аспектов разработки данной проблемы – определение стилевых характеристик в качестве признака эффективного управления организацией и/или способов принятия управленческих решений.

Анализируя имеющиеся в этой области работы, можно, предельно обобщив их, сделать вывод, что на сегодняшний день исследования стиля управления носят прикладной характер и в основном посвящены ответу на вопрос: «Какой стиль избрать руководителю, чтобы извлечь максимальную выгоду для организации?» Следует также сказать, что хотя феномен стиля руководства как таковой и исследован в достаточной степени, но нуждаются

в проработке те моменты, которые связаны с непосредственным влиянием стиля руководства на организационное поведение.

Особую актуальность приобретают исследования, посвященные разграничению стилевых характеристик и близких к ним особенностей. Речь идет, прежде всего, о «стратегических особенностях» и «инвариантах» социального поведения, включая самые различные поведенческие проявления в организационном контексте. В связи с этим, проблема соотнесения стиля руководства и стратегий поведения в организации, на наш взгляд, заслуживает подробного теоретического осмысления и эмпирических подтверждений.

Именно поэтому в настоящей статье мы сконцентрируем внимание на поиске связей между приемами и способами статусного поведения людей в организации, с одной стороны, и той социальной средой, которая создается руководителем и (в силу стилевых вариаций) актуализирует те или иные тактические приемы, направленные на завоевание своей социальной ниши в иерархически организованной общественной структуре, с другой стороны.

Как мы уже отмечали выше, исследование стилей руководства – одно из значительных и широко разработанных направлений психологии малых групп и организаций [1; 2; 8].

В отечественной психологической литературе существует достаточно много определений стиля руководства. Р.Л.Кричевский и М.М.Рыжак, сравнивая в своей работе различные подходы к изучению и пониманию данного феномена, выделяют точку зрения А.А.Русалиновой, которая определяет стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя» [11, с. 102]. Авторы рассматривают руководство, прежде всего, как межличностное взаимодействие в системе «руководитель – подчиненный (группа)». В упрощенном виде стиль руководства можно определить как типичный (инвариантный) путь принятия решений и взаимодействия с подчиненными.

Сегодня можно условно выделить два подхода в изучении стиля руководства:

- 1) «*традиционный*» (различные теоретические представления, в которых стиль рассматривается «одномерно» и характеризуется каким-то одним фактором);
- 2) «*современный*» (многомерные и вероятностные теории стиля руководства).

Данные подходы к исследованию стилевых особенностей руководства довольно широко освещены в современной литературе, и мы, поскольку не задаемся целью их систематизации, перейдем к рассмотрению той структурной модели стиля руководства, которая была выбрана для настоящего исследования [1; 7; 10].

История изучения стиля руководства вообще, как и возникновение самого понятия, связана с именем выдающегося немецкого психолога К.Левина. Именно он первым выделил три стиля руководства: авторитарный, демократический и нейтральный (анархический). Это деление в современной психологии управления стало классическим. Названия же стилей подвергались неоднократным изменениям, и на сегодняшний день приняты следующие: директивный, коллегиальный и попустительский (либеральный) [8; 14]. Многочисленными последователями школы К.Левина отмечалось, что вне теории вышеназванные стили в чистом виде никогда не встречаются, поскольку, не имея конкретных барьеров, стили плавно переходят друг в друга в общем стилевом пространстве.

Среди многочисленных эмпирических исследований стилей руководства следует отдельно отметить работы отечественных авторов А.Л.Журавлева и В.Ф.Рубахина [1;10;12]. В них стиль выступает как единовременное сочетание трех основных компонентов (директивного, коллегиального и попустительского), которые совмещаются в той или иной степени выраженности.

В результате такого совмещения выделяются семь стилей руководства: директивный, коллегиальный, либеральный (попустительский), директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный и смешанный. Таким образом, в контексте данной модели целесообразно говорить о преобладающем или доминирующем стиле, который образован сочетанием структурных компонентов.

Рассмотрим основные характеристики, присущие каждому из вышеназванных стилевых компонентов.

Директивный компонент отличают такие признаки, как чрезмерная централизация власти, самовластные решения всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничение контактов с подчиненными. Коллегиальный компонент характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Суть попустительского компонента состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план: за собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты [10; 11].

В рамках нашего исследования мы остановились на данной функциональной модели стиля управления [13], поскольку она в наибольшей степени удовлетворяет поставленным задачам соотнесения доминирующего стиля руководства со стратегическими (инвариантными) особенностями поведения сотрудников организации.

В отличие от исследования стилевых особенностей руководства проблема изучения стратегий поведения в организации остается недостаточно разработанной и испытывает

дефицит внимания со стороны представителей различных направлений в психологии. Однако стоит заметить, что для организационной психологии глубокое и всестороннее изучение приемов и способов статусного поведения, обеспечивающего продвижение в иерархически организованных общественных структурах, имеет важное значение. На наш взгляд, это особенно актуально потому, что любая организация является сложным иерархическим образованием и отношения, возникающие внутри нее, непосредственно связаны с занимаемыми социальными нишами, социальным статусом и социальным положением [3; 4; 5].

Обобщая работы, посвященные исследованию стратегий статусного поведения, необходимо подчеркнуть, что в них статусность традиционно рассматривается через особенности поведенческих проявлений, которые демонстрируют высокостатусные и низкостатусные члены различных социальных групп, а также через различные психологические характеристики, свойственные лицам с высоким социально-экономическим статусом. К сожалению, подобные подходы не раскрывают в полной мере всего многообразия отношений внутри иерархии, в которой они существуют, и имеют опосредованное отношение к изучению статусного поведения как такового [8].

В связи с этим в нашем исследовании мы решили рассмотреть, каким образом тот или иной стиль руководства связан с различными проявлениями статусности – стратегиями статусного поведения в бизнес-организации.

Мы предположили, что люди, работающие в организациях с различными доминирующими стилями руководства, избирают различные стратегии статусного поведения. Мы также предположили, что эти различия имеют выраженную половую специфику.

Сбор данных в ходе исследования проводился среди сотрудников различных коммерческих организаций. В нем приняли участие 43 человека: 16 мужчин (37%) и 27 женщин (63%) в возрасте от 19 до 39 лет (средний возраст составил 26,8 лет, $\sigma = 5,2$).

В исследовании мы использовали следующие методики:

- 1) опросник «Определение стиля руководства» А.Л.Журавлева–В.Ф.Рубахина;
- 2) опросник «События и факты, оказывающие влияние на статус и репутацию» Д.Басса.

Оригинальная методика, разработанная А.Л.Журавлевым и В.Ф.Рубахиным, базируется на многолетних исследованиях авторов в области изучения стилей руководства и эффективности группового функционирования в связи с определенным стилем руководства [1; 11; 12]. Методика предполагает оценивание подчиненными своего руководителя. Результат такого оценивания представляется в виде индивидуального стиля

руководства, выявленного у руководителя в ходе диагностирования (и принятия решений в том числе): директивного, коллегиального или попустительского.

Каждый из стилей определяется путем подсчета баллов по трем шкалам: директивной, коллегиальной и попустительской. Таким образом, конечный результат выражается тремя показателями, на основании которых полученный профиль следует отнести к определенному стилю руководства.

Методика широко применяется для диагностирования доминирующего стиля руководства в различных организациях и нередко подвергается различным модификациям. В настоящем исследовании была задействована оригинальная методика, наиболее полно отвечающая поставленным задачам.

Для исследования стратегий статусного поведения в организации нами был использован опросник Д.Басса «События и факты, влияющие на статус и репутацию». Тест включает в себя 216 утверждений, содержащих представления (обобщенные конструкторы) о различных событиях и фактах в жизни индивида, которые оказывают влияние на его положение в обществе. Он позволяет исследовать экспектации, которые «носят неформализованный и не всегда осознаваемый характер» [6, с. 403] относительно универсальных проявлений статусности, и, тем самым, определить вероятностный характер статусного поведения в различных социальных ситуациях.

Опросник Д.Басса «События и факты, оказывающие влияние на статус и репутацию» дает возможность точно оценить степень влияния (дифференцированная система оценки каждого пункта от «-4» до «+4») такого средового параметра, как работа в организации с определенным доминирующим стилем руководства, на различия в статусном поведении мужчин и женщин.

Данный опросник позволяет измерять значения по различным проявлениям статусности, на основании которых получают показатели 23 тактических приемов, особенностей статусного поведения в организации:

1. Интеллектуальные способности.
2. Вербальные способности.
3. Поддержка семейных отношений.
4. Использование связей для повышения статуса.
5. Материальная незащищенность.
6. Щедрость и оказание материальной помощи другим, меценатство.
7. Лидирующая позиция по отношению к другим.
8. Неуверенность.
9. Внешняя привлекательность.
10. Поддержка социальных связей.

11. Провоцирование.
12. Демонстрация отрицательных социальных качеств.
13. Демонстрация богатства (финансовой состоятельности).
14. Социальная леность.
15. Невоспитанность и дурные манеры поведения.
16. Непринятие другими.
17. Агрессивность.
18. Неуспешность в работе.
19. Отверженность и активное неприятие.
20. Хорошие отношения, контактность.
21. Поддержка физической формы и физическое доминирование.
22. Использование секса для статусного продвижения.
23. Заслуженное продвижение по службе.

Для компьютерной обработки результатов исследования применялся статистический пакет «Статистика» («STATISTICA for Windows», Release 8.0).

Определение достоверности различий между сравниваемыми выборками осуществлялось с помощью U-критерия Манна–Уитни, который часто используется в качестве альтернативы t-тесту Стьюдента, когда невозможно утверждать о нормальности распределения изучаемого признака в выборке, а также, когда выборка мала. Чем меньше значение критерия, тем вероятнее, что различия между значениями параметра в выборках достоверны [9].

Кроме того, в нашем исследовании был использован факторный анализ, поскольку этот статистический метод базируется на предположении о том, что корреляция наблюдаемых переменных объясняется существованием какой-то стоящей за ними общей причины (или нескольких причин).

Участникам исследования были одновременно предложены обе методики. С помощью опросника А.Л.Журавлева–В.Ф.Рубахина [1] мы условно разделили общую выборку на три группы в соответствии с выявленным доминирующим стилем руководства: директивным, коллегиальным и смешанным. Данные, полученные в ходе ответов респондентов на опросник Д.Басса [13], были обработаны с помощью процедуры факторного анализа (отдельно для каждой из трех вышеназванных групп в отношении ожидаемых стратегий поведения для мужчин и для женщин), после чего была составлена сравнительная характеристика по каждой из групп.

В результате факторизации шкал тактических приемов статусного поведения было выделено пять факторов (первые три характеризуют основные типы стратегий статусного

поведения, а два последних – так называемые индексы статусности), которые в сумме учитывают ~ 70% общей дисперсии признаков.

В первый фактор – «демонстративности» – вошли тактики, характеризующие стратегию «вызова реакций» в своем окружении через привлечение внимания посредством провоцирования и непринятия определенных правил, социальных норм и т.п. Согласно полученным данным, маркерами стратегии вызова являются неуверенность в себе и провоцирование, непринятие другими, неудачи в профессиональной сфере и активное отвержение другими, материальная незащищенность.

Во второй фактор – «приспособления» – вошли тактические приемы, определяющие стратегию «манипулирования» (пассивного приспособления к своему окружению с использованием социально нежелательных характеристик). Маркерами данной стратегии выступают такие тактические приемы, как демонстрация отрицательных социальных характеристик, социальная лень, агрессивность, использование секса для статусного продвижения.

Третий фактор, «компетентности и трудолюбия», соответствует стратегии «выбора окружения». Он включает в себя тактики, позволяющие добиться социального признания через профессиональное продвижение, а именно: демонстрацию интеллектуальных способностей, вербальную активность, внешнюю привлекательность, щедрость и оказание материальной помощи другим, лидирующую позицию по отношению к другим, поддержку дружеских отношений, профессиональное продвижение и поддержание физической формы

В четвертый фактор вошла единственная шкала автономности/обособленности от различных общественных структур, своего окружения.

И, наконец, в пятом факторе, «поддержка и помощь других», оказались тактические приемы, позволяющие поддерживать статус и репутацию за счет избирательности в общении, через взаимодействие и помощь определенных групп людей (семья, друзья, привлекательные и состоятельные/богатые люди).

Далее мы соотнесли доминирующие стили руководства с тактиками и стратегиями статусного поведения, а также рассмотрели их взаимосвязи.

Результаты представлены в табл. 1 и табл. 2.

Т а б л и ц а 1

Взаимосвязь стилей руководства и тактических приемов, характеризующих тип статусного поведения (мужчины)

Ведущая стратегия Тактики статусного поведения в организации	Фактор «демонстративности» (стратегия «вызова реакций»)	Фактор «компетентности и трудолюбия» (стратегия «выбора окружения»)	Фактор «приспособления» (стратегия «манипулирования»)
	Доминирующий директивный стиль руководства	Доминирующий коллегиальный стиль руководства	Смешанный стиль руководства
Вербальные способности		0,70	
Материальная незащищенность	0,87		
Лидерство		0,90	
Неуверенность	0,77		
Внешняя привлекательность		0,83	
Провоцирование	0,86		
Демонстрация социально отрицательных качеств			0,78
Материальное благополучие, состоятельность	-0,82	0,87	
Социальная леность	0,76		0,82
Невоспитанность			0,79
Непринятие другими	0,95		
Неудачи	0,92		

профессиональной сфере			
Отверженность	0,86		0,83
Продвижение по службе		0,82	

Т а б л и ц а 2

Взаимосвязь стилей руководства и тактических приемов, характеризующих тип статусного поведения (женщины)

Ведущая стратегия	Фактор «демонстративности» (стратегия «вызова реакций»)	Фактор «компетентности и трудолюбия» (стратегия «выбора» окружения)	Фактор «приспособления» (стратегия «манипулирования»)
	Доминирующий директивный стиль руководства	Доминирующий коллегиальный стиль руководства	Смешанный стиль руководства
Тактики статусного поведения в организации			
Интеллектуальные способности		-0,93	
Поддержка семейных отношений			-0,79
Использование связей для продвижения	-0,90		-0,69
Материальная незащищенность			0,61
Неуверенность	0,93		
Внешняя привлекательность	-0,84		-0,75
Поддержка социальных связей	-0,79	-0,84	-0,60
Демонстрация социально отрицательных качеств	0,63		
Материальное благополучие состоятельность	-0,76		-0,87
Социальная леность	0,64	0,80	
Непринятие другими	0,82	0,71	
Неудачи в профессиональной сфере	0,65		
Отверженность	0,62	0,78	
Контактность			-0,59

Физическое доминирование			-0,68
Продвижение по службе			-0,62

Примечание. В таблицах представлены значимые корреляции при $p < 0,05$.

Анализируя данные, представленные в таблицах, можно заметить, что за мужчинами и женщинами, работающими в организациях с различными стилями руководства, закрепился набор нескольких тактических приемов и способов, соответствующих определенной поведенческой стратегии. Так, для мужчин, работающих в коллективах с доминирующим директивным стилем руководства, в сфере статусных отношений создаются условия для использования тактических приемов, связанных со стратегией «вызова реакций». Таким образом, можно заключить, что если управление (более конкретно – возможность принимать решения и нести ответственность за них) центрировано в руках руководителя, а результаты работы часто могут не оцениваться по достоинству, то это актуализирует приемы и способы статусного поведения, направленные против консерватизма, которые ярко свидетельствуют о желании выделиться путем демонстрации, непринятия определенных правил и норм, провоцирования коллег и т.п.

У мужчин, работающих в организациях с преобладающим коллегиальным стилем руководства, лидирующей стратегией для завоевания места в социальной иерархии является стратегия «выбора окружения». Среда, где решения вырабатываются совместно группой лиц вместе с руководителем, актуализирует приемы и способы, связанные, прежде всего, со стратегией «компетентности и трудолюбия». В организации, где ценится мнение каждого, обязанности и ответственность распределяются равномерно, где ценится самостоятельность решений, наиболее ожидаемыми для завоевания положения в группе будут такие характеристики, как интеллектуальные и ораторские способности, щедрость, лидерские качества, высокая контактность и дружелюбность, внешняя привлекательность и поддержание хорошей физической формы.

В организациях со смешанным стилем руководства для мужчин в целях статусного продвижения будет характерно применение стратегии «манипулирования». Такие негативные социальные проявления, как агрессивность, невоспитанность, леность, отверженность, в данной среде будут довольно часты. Причем, если для мужчин в их стремлении занять определенную позицию в социальной иерархии характерно использование различных стратегий в зависимости от среды (в нашем случае – в зависимости от преобладающего в организации стиля руководства), то для женщин (вне зависимости от стиля руководства), согласно результатам исследования, в целях

продвижения в социальной иерархии характерно использование тактических приемов и способов, сопряженных со стратегией «вызова реакций».

Таким образом, изучение характера взаимосвязей между стилем руководства и проявлениями статусности (на примере статусного поведения) позволяет глубже понять природу стратегий социального поведения, особенности их формирования, а также психологические механизмы, которые их обеспечивают.

В ходе исследования были выявлены значимые различия в приемах и способах статусного поведения представителей коммерческих организаций, придерживающихся различных стилей управления, что подтверждает выдвинутые нами гипотезы.

Результаты проведенного исследования позволяют также разработать некоторые рекомендации методического характера как для руководящих работников коммерческих организаций, так и для рядовых сотрудников. Знание индивидуальных статусных стратегий и тактик организационного поведения работников позволит разрабатывать конструктивные методы управления в бизнес-организациях и способствовать формированию толерантной среды в коллективе. Выявление предпочтений тех или иных тактик и стратегий поведения, преобладающих у специалистов, позволит задать направление для наиболее продуктивной реализации их способностей и позволит ускорить их адаптацию в профессиональной среде.

Литература

1. *Журавлев А.Л.* Стиль руководства и организация соревнования // Социально-психологические аспекты социалистического соревнования. М., 1977.
2. *Климов Е.А.* Индивидуальный стиль деятельности. Психология индивидуальных различий: Тексты / Под ред. Ю.Б.Гиппенрейтер, В.Я.Романова. М., 1982.
3. *Кочетова Т.В.* Актуальные вопросы применения опросника Д.Басса «События и факты, влияющие на статус и репутацию» в России // Психологическая наука и образование. 2007. № 5.
4. *Кочетова Т.В.* К вопросу кросс-культурной адаптации опросника Д.Басса «События и факты, влияющие на статус и репутацию» на российской и американской выборках // Культурно-историческая психология. 2010. № 2.
5. *Кочетова Т.В., Хаустова Д.В.* К вопросу исследования внутренних детерминант статусного поведения сотрудников бизнес-организаций и государственных служащих // Социально-психологические проблемы образования: Вопросы теории и практики. Вып.7. / Под ред. М.Ю.Кондратьева. М., 2009.

6. Краткий психологический словарь / Под ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. М., 1985.
7. Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М., 1985.
8. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2000.
9. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования: анализ и интерпретация данных. М., 2008.
10. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 2000.
11. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления / Под ред. А.С.Пашкова. Л., 1980.
12. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л., 1986.
13. Buss D.M. Strategic Individual Differences: The Evolutionary Psychology of Selection, Evocation, and Manipulation / Twins as a Tool of Behavior Genetics. West Sussex, England. 1993.
14. Worchel S., Cooper G. Understanding Social Psychology. The Dorsey Press. 1983.

Research of interrelations between status behavior and prevailing management style in a business organization

T.V. Kochetova,

*Ph.D in Psychology, senior lecturer of the Management psychology chair of the Social psychology faculty, Moscow State University of Psychology and Education
kochetovatv@gmail.com*

O. A. Phedotkin,

Ph.D student of the Management psychology chair of the Social psychology faculty, Moscow State University of Psychology and Education baltorka@yandex.ru

The article deals with the issue of search for interrelationships of style and strategic parameters of social behavior. The nature of correlations between different behavior patterns is discussed at the example of prevailing management style in a business organization and strategies of status behavior. The main sets of tactics and strategies of status behavior peculiar to employees of organizations with different management styles are outlined; correlations between these parameters as well as gender differences in strategic behavioral peculiarities are analyzed. The results of the research provide the basis for further complex research of different socio-psychological aspects of status.

Ключевые слова: management style, strategies of social behavior, status, status behavior.

References

1. *Zhuravlev A.L.* Stil' rukovodstva i organizaciya sorevnovaniya // Social'no-psihologicheskie aspekty socialisticheskogo sorevnovaniya. M., 1977.
2. *Klimov E.A.* Individual'nyi stil' deyatel'nosti. Psihologiya individual'nyh razlichii: Teksty / Pod red. Yu.B.Gippenreiter, V.Ya.Romanova. M., 1982.
3. *Kochetova T.V.* Aktual'nye voprosy primeneniya oprosnika D.Bassa Sobytiya i fakty, vliyayushie na status i reputaciyu v Rossii // Psihologicheskaya nauka i obrazovanie. 2007. № 5.

4. *Kochetova T.V.* K voprosu kross-kul'turnoi adaptatsii oprosnika D.Bassa Sobytiya i fakty, vliyayushie na status i reputatsiyu na rossiiskoi i amerikanskoi vyborkah // Kul'turno-istoricheskaya psihologiya. 2010. № 2.
5. *Kochetova T.V., Haustova D.V.* K voprosu issledovaniya vnutrennih determinant statusnogo povedeniya sotrudnikov biznes-organizatsii i gosudarstvennyh sluzhashih // Social'no-psihologicheskie problemy obrazovaniya: Voprosy teorii i praktiki. Vyp.7. / Pod red. M.Yu.Kondrat'eva. M., 2009.
6. *Kratkii psihologicheskii slovar'* / Pod red. A.V.Petrovskogo, M.G.Yaroshevskogo. M., 1985.
7. *Krichevskii R.L., Ryzhak M.M.* Psihologiya rukovodstva i liderstva v sportivnom kollektive. M., 1985.
8. Levin K. Razreshenie social'nyh konfliktov. SPb., 2000.
9. *Nasledov A.D.* Matematicheskie metody psihologicheskogo issledovaniya: analiz i interpretatsiya dannyh. M., 2008.
10. *Pugachev V.P.* Rukovodstvo personalom organizatsii. M., 2000.
11. *Rusalinova A.A.* Nekotorye harakteristiki rukovoditelya kak sub'ekta upravleniya trudovym kollektivom // Trudovoi kollektiv kak sub'ekt i ob'ekt upravleniya / Pod red. A.S.Pashkova. L., 1980.
12. *Svencickii A.L.* Social'naya psihologiya upravleniya. L., 1986.
13. *Buss D.M.* Strategic Individual Differences: The Evolutionary Psychology of Selection, Evocation, and Manipulation / Twins as a Tool of Behavior Genetics. West Sussex, England. 1993.
14. *Worchel S., Cooper G.* Understanding Social Psychology. The Dorsey Press. 1983.