



УДК 159.925

ВЛИЯНИЕ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА ЛИДЕРСТВА И СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Печенин Богдан Александрович

**Таврическая академия (структурная подразделение) ФГАОУ ВО
«Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского»
(г. Симферополь)**

E-mail: leotev@inbox.ru

В данной статье сравниваются понятия о лидерстве и руководстве, а также определяется влияние стилей руководства на психологический климат коллектива.

Ключевые слова: лидерство, стиль, руководство, психологический климат, коллектив

Введение. Общество является сложной, многоуровневой, целостной системой. Важный атрибут любой системы – управление, которое обеспечивает её существование и развитие, а также упорядочение структуры и взаимодействие с другими системами, и, конечно, достижение целей системы. По мере развития производства и научных исследований в области социологии и психологии управления появились различные подходы к оцениванию управления как своеобразной человеческой деятельности управления.

Формулировка цели статьи. Изучить понятие «лидерство», а также стили руководства и влияние их на психологический климат коллектива. Дать определение понятиям «лидерство» и «руководство», определить, чем они отличаются. Изучить стили руководства и то, как они влияют на психологический климат коллектива.



Основное изложение материала. Лидерство — это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, который основан на самом эффективном в данной ситуации сочетании различных источников власти, направленный на стимулирование людей к достижению общих целей.

Лидерство – это процесс влияния на группу людей. Для того чтобы повлечь их за собой с целью реализации совместных решений по достижении определенных целей. Современный лидер несомненно должен быть стратегом, но не исключено и участие сотрудников в определении целей и принятии решений [4]. Лидерство нельзя поручать только сверху, оно передается и снизу-вверх от групп, коллективов. Лидерство основывается на личных способностях оказывать влияние. Лидер – это глава, тот, кто идет впереди.

Что же касается понятия «**руководитель**», то это тот человек, который направляет работу других и несет ответственность за ее результаты.

Руководство сосредоточивает внимание на том, чтобы люди осуществляли действия правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные действия.

В отличие от лидерства руководство выступает как регулируемый обществом правовой процесс.

Но, несмотря на отличия, и лидер, и руководитель имеют дело с одними и теми же проблемами, связанные со стимулированием персонала организации, ориентацией его на решение конкретных задач, заботой о ресурсах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Чередниченко И. П. и Тельных Н. В. считают, что разделение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух видов отношений — формальных и неформальных. Лидерство — это процесс влияния на людей, сформированный системой неформальных



отношений, а руководство в первую очередь – наличие структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя задана формальной структурой, его функции четко определены, право на применение наказаний не оспаривается и т. д. Лидерство, наоборот, формируется спонтанно, стихийно, на уровне не до конца осознанных психологических предпочтений.

Лидер, даже если он изначально предложен кем-то со стороны, всегда избирается и принимается группой. Таким образом, лидер всегда предлагается «снизу», более или менее демократически. Руководитель же, напротив, назначается «сверху», то есть навязывается. Так как это назначение может носить политический или административный характер, группа может по-разному выражать свое отношение к нему, в некоторых случаях даже не допустить его. Но тогда и другой кандидат будет назначен «сверху». Выражаясь метафорически, лидерство можно обозначить вектором, который направлен снизу-вверх; руководство наоборот — вектором противоположного направления [6].

Б.Д. Парыгин выделяет некоторые различия лидера и руководителя:

1. лидер обязан регулировать отношения между людьми в группе, в то время как руководитель выполняет регуляцию официальных отношений в группе;
2. лидерство в основном существует в микросреде, например, малой группе, в то время как руководство – в макросреде, т.е. оно связано со всей системой взаимоотношений;
3. лидерство возникает спонтанно, а руководитель социальной группы либо назначается, либо избирается;
4. выдвижение лидера по большей части на настроении группы, в то время как руководство — явление стабильное;



5. руководство подчиненными, отличительно от лидерства, обладает определенной системой различных наказаний, которых в руках лидера нет;
6. принятие решения руководителем значительно сложнее и зависит от многих обстоятельств, в то время как лидер принимает конкретные решения, относящиеся к групповой деятельности;
7. сфера деятельности лидера — в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе [2].

Хоть лидер и руководитель – это понятия разные, но тем не менее они имеет дело с одинаковыми проблемами, а именно направлять группу на решение определенных задач, стимулировать группу и заботиться о её сплоченности.

Стиль руководства — это метод воздействия руководителя на подчиненных. Один из важных факторов успешной и результативной работы организации – это полная реализация способностей людей и коллектива.

В основу классификации стилей руководства легли теории, основывающиеся на поведенческом подходе. В этом подходе эффективность лидерства обуславливается не только личными качествами руководителя, но и его поведением по отношению к подчиненным. Немецкий психолог Курт Левин провел серию экспериментов, на основе которых в результате выделил три классических стиля управления:

1. авторитарный;
2. демократический;
3. попустительский.

В авторитарном стиле существует несколько разновидностей:

1. Жесткий (руководитель строгий, но справедлив по отношению к подопечным)



2. Хозяйский (такой руководитель навязывает подчиненным отеческую заботу, может вмешиваться в их личные дела)
3. Непоследовательный (руководитель-деспот)

Также, кроме трех перечисленных, существуют другие стили:

- дистанционный;
- контактный;
- целеполагающий;
- делегирующий;
- проблемно-организующий.

Каждый стиль (демократический, авторитарный и попустительский) имеет две характеристики - формальную, в которую входят способы руководства, и содержательную, в которую входят решения, предлагаемые группе.

В авторитарном стиле формальными характеристиками являются деловые и лаконичные указания, безэмоциональный приказной тон, похвала и наказания являются строго субъективными; содержательные характеристики - обозначаются заранее, формируются лишь конкретные цели, дальнейшие неизвестны и голос руководителя является решающим.

При демократическом стиле формальные характеристики представляют собой инструкции в форме предложений, дружеский располагающий голос, похвала и наказание сопровождаются советами и рекомендациями, а указания и запреты с обсуждениями; содержательные - события не планируются заранее, а в группе, за осуществление поставленных задач отвечают все, все виды работы не только обозначаются, но и обсуждаются.

Последний стиль – попустительский, говорящий сам за себя. Формальными характеристиками здесь выступают абсолютное отсутствие похвалы, наказаний и возражений, между людьми нет никакого сотрудничества, лидера как такового нет; содержательные характеристики -



дела в группе пускаются на самотёк, лидер не дает указаний и рекомендаций, работа складывается из отдельных интересов участников группы [5].

В начале 60-х годов XX века Ренсис Лайкерт разработал теорию стилей лидерства, которая включает 4 системы:

1. **Эксплуататорский авторитаризм.** Руководитель не доверяет своим подчиненным и не позволяет принимать какие-либо решения, все они направляются сверху.
2. **Великодушная автократия.** В этой системе руководство немного доверяет свои подчиненным, но тем не менее решения принимаются строго под контролем главного.
3. **Консультативная демократия.** Руководитель советуется с подчиненными и пытается прийти к общему конструктивному решению задач. Персонал чувствует и свою ответственность за принятие решений.
4. **Совместное управление** предполагает участие подчиненных в управлении.

Изучив 3 стиля руководства, можно определить влияние каждого на психологический климат в коллективе.

При демократическом стиле руководитель стремится выработать умение выслушивать мнение друг друга и принимать совместно с коллективом решение. Совместно со всей группой он обсуждает цели и намечает план действий, после чего выслушивает пожелания каждого члена группы и, если никаких возражений нет, распределяет обязанности. При оценке работников он опирается на объективные критерии, оказывает подчиненным необходимую помощь в выполнении задач, стремится повысить их возможности самостоятельно выполнять свои обязанности и эффективность их труда. Такой руководитель достаточно рефлексивен, общителен, открыт для новых идей и предложений, его все уважают, а также он имеет стабильные отношения с коллективом [3].



Сотрудники в основном довольны таким руководством и обычно помогают своему начальнику выполнять поставленные цели и задачи. Как итог, коллектив сплочен и внутренний психологический климат положительный, основанный на хорошем отношении, взаимопонимании и доверии. Производительность труда с таким руководителем постоянно повышается.

Попустительскому стилю присущи стремление руководителя уклониться от ответственности или переложить её на кого-то другого. Он абсолютно безучастен ко всем делам коллектива и принятию каких-либо решений. Такой руководитель обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он дружелюбен и приветлив с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. В группе отсутствует всякая организованность труда, задачи и обязанности не распределяются и выполняются как получится. Руководитель избегает любых оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. Подчиненные самостоятельно принимают необходимые решения и ищут пути их реализации

Авторитарный руководитель принимает все решения самостоятельно, не обговаривая их с группой. К своим работникам он интереса, как к личности, не проявляет. Он ожидает от подчиненных выполнения всех указаний без лишних вопросов и возражений.

Руководитель самостоятельно, без объяснения перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше знает, что нужно организации и способы достижения целей, больше понимает, чем его подчиненные, хоть на деле это не всегда бывает так. Решения начальника – это приказ, который не обсуждается и должен быть беспрекословно выполнен, в случае не выполнения, к подчиненным будут применяться наказания в качестве штрафов



либо выговоров, возможно, увольнения. Руководитель оценивает, награждает и наказывает сотрудников по личному желанию, без каких-либо установленных критериев. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел [3].

Все эти факторы приводят к созданию негативного психологического климата внутри рабочих групп. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Некоторые из исполнителей иногда перенимают стиль своего руководителя в отношении с сотрудниками, таким образом они льстят начальству. Другие стараются наоборот, избегать контактов с коллегами. А некоторые и вовсе впадают в депрессию. Сотрудники, несомненно, настроены к такому руководителю негативно. В итоге внутри коллектива формируется неблагоприятный психологический климат, люди находятся в постоянном напряжении, становятся нервными, вспыльчивыми и конфликтными.

При данном стиле руководства человек старается всячески избегать любого труда и чувствует к нему отвращение. Поэтому большинство людей принудительно заставляют выполнять их обязанности, которые постоянно контролируются руководством [3].

Все эти признаки не являются однозначными характеристиками стилей. Руководитель может проявлять большой интерес к предложениям сотрудников, скрывая за вежливостью и дружелюбием равнодушие и безразличие, чем характеризуется авторитарный стиль.

Демократический стиль имеет преимущество в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудникам комфортно находится в группе и гордятся, что они в ней, радуются за свои и чужие достижения, проявляют инициативу и изобретательность. В этих коллективах стабильная доверительная дружеская атмосфера.

Попустительский стиль соотносится с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается



ростом фрустрации и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая активность. Ответственность за деятельность и жизнь группы обычно на себя берёт кто-то из коллектива, нередко к нему относятся негативно. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. В связи с этим попустительский стиль является самым неприемлемым и неэффективным стилем руководства.

В группах с авторитарным стилем производительность ненамного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах высокое напряжение между людьми, чаще возникают конфликты, проявляется меньший интерес к труду, отсутствует сплоченность. Все это несомненно снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

Оптимальный стиль управления зависит от многих условий. Например:

- Эффективный стиль руководства зависит от организации компании, ее особенности (технологичность, креативность, гибкость и т. д).
- Доминирующий стиль управления не обязан быть постоянным.
- Могут применяться разнообразные стили управления в разных уровнях компании.
- Самым результативным для компании будет тот стиль управления, который даст возможность достичь максимального результата с минимальными потерями.

Тем не менее, не существует безупречного стиля руководства. Используемый руководителем стиль может зависеть не только от его личности, но и от соответствующей ситуации. "Правильный" стиль руководства не может быть определен заранее, жизненные ситуации непредсказуемы и нестандартны, а качества личности руководителя и



подчиненных имеют свойство меняться в связи с изменениями управляемой среды.

В итоге изученного можно сделать вывод, что эффективный руководитель должен иметь в виду некоторые обстоятельства, выбирая стиль управления:

- знать себя;
- понимать ситуацию;
- оценивать выбранный стиль управления адекватно ситуации и уровню подчиненных;
- учитывать потребности группы;
- учитывать нужды ситуации;
- учитывать нужды подчиненных [1].

Выводы.

Признаки благоприятного психологического климата: доверие, взаимопонимание и взаимовыручка, выражение и принятие мыслей и мнений друг друга, требовательность по отношению к себе и другим, эмоциональная включенность и т.д.

При авторитарном стиле все решения принимаются руководителем. Особого интереса к работникам он не проявляет. Внешне может выглядеть не дружелюбным и отстраненным. Требует от своих подчиненных беспрекословного выполнения требований и поставленных задач, а также контролирует их выполнение. Если он считает, что требования были недостаточно эффективно выполнены, может применить санкции в виде выговора, штрафа или увольнения. Психологический климат в таком коллективе будет негативный, люди находятся в напряжении, становятся нервными и конфликты быстро вспыхивают. У подчиненных возникает отвращение к труду.

Демократичный руководитель приучает коллектив принимать решения обсуждая их и приходя к общему выводу и плану действий. Он совместно с



сотрудниками обговаривает цели и пожелания каждого члена группы, распределяет работу. В таком коллективе царит дружеская атмосфера, никто не боится высказать своего мнения и быть непонятым. Все друг друга уважают, выручают и помогают. Коллектив при таком руководстве максимально сплочен, за счёт чего его производительность растёт.

Попустительскому стилю присуще стремление руководителя уклониться от ответственности или переложить её на кого-то другого. Он абсолютно безучастен ко всем делам коллектива и принятию каких-либо решений, безынициативен и безучастен к жизни коллектива и принимаемым решениям внутри него. Чаще всего ответственность руководителя берёт кто-то из группы, нередко к нему остальные сотрудники относятся отрицательно и могут не выполнять его указаний, так как не считают его истинным руководителем. В таком коллективе к новичкам или более слабым относятся немного презрительно, постоянно притесняются более сильными сотрудниками.

Чтобы достичь идеального психологического климата в коллективе, руководитель должен больше внимания уделять своим подчиненным как личности, а также их способности решать проблемы, при возможности обсуждая с ними оптимальные варианты их решений. Руководителю не стоит использовать один стиль руководства. Он должен уметь подстраиваться под ситуацию и знать какой стиль руководства выбрать в данный момент, потому что от выбранного стиля будет зависеть эффективность работы.

Литература:

1. Кишкель Е.Н. Управленческая психология
2. Парыгин Б.Д. Социальная психология, СПб, СПбГУП, 2003
3. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник/Под общ. Ред. Проф. М.П. Переверзевцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. - 228 с. – (Высшее образование)



4. Менеджмент XXI века/ Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XIV, 448 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
5. Цыренова А.А.. Менеджмент. 2006
6. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608 с.

UDC 159.925

**LEADERSHIP AND LEADERSHIP STYLES, THEIR INFLUENCE ON
THE PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE TEAM**

Pechenin Bogdan Aleksandrovich

**V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Crimea,
Russian Federation**

E-mail: leotev@inbox.ru

This article compares the concepts of leadership and leadership, and also determines the influence of leadership styles on the psychological climate of the team.

Keywords: leadership, style, leadership, psychological climate, team

References

1. Kishkel E.N. Management Psychology
2. Parygin B.D. Social Psychology, St. Petersburg, St. Petersburg State Unitary Enterprise, 2003
3. Pereverzev M.P., Shaydenko N.A., Basovsky L.E. Management: Textbook / Under total. Ed. Prof. Mn Pereverzevtseva. - М.: INFRA-M, 2004. -228 p. - (Higher education)
4. Management of the XXI century / Ed. S. Choudhury: Trans. from English - М.: INFRA - М, 2002. - XIV, 448 p. - (Series "Management for the leader").
5. Tsyrenova A.A. .. Management. 2006
6. Cherednichenko I. P., Teln N. N. Psychology of Management / Series "Textbooks for higher education." - Rostov-on-Don: Phoenix, 2004. - 608 p.