

Пасічніченко А.В.

Керівництво і лідерство у малих групах

Давно помічено, що група суттєво впливає на психологію та поведінку індивіда. Частина впливів, які здійснює група на особистість, зникає як тільки людина виходить з даної групи, інша залишає помітний слід в особистості і при певних умовах вони перетворюються в особистісні якості.

Якщо про позитивний вплив групи на індивіда багато і гарно написано в педагогічній, психологічній, соціологічній літературі, то про негативний вплив відомо небагато. У всякому випадку до недавнього часу через певну ідеологізацію психологи та педагоги про ці факти намагаються не говорити.

Особливо багато даних про можливий негативний вплив групи на індивіда накопичено у соціальній психології. Спочатку психологи, зацікавлені у вирішенні даного питання, у якості об'єкта дослідження використовували великі соціальні спільності типу натовпу і неорганізованої маси людей, і тільки згодом увага перемістилася на вивчення малої групи на індивіда.

Французький дослідник *Г. Лебон* у книзі під короткою назвою «*Натовп*», опублікованій у **1895** році, намагався вивести загальні закони поведінки людини в неорганізованій спільності людей. Він стверджував, що середньостатистична людина в масі людей, в натовпі виявляє більш низький рівень інтелекту, ніж поза нею. У натовпі вона більш довірлива, агресивніша, жорстокіша, нетерпляча, аморальна і навіть здатна вести себе на рівні тварини. Вірогідно, що Г Лебон перебільшував негативний вплив натовпу на індивіда, але в той же час у його судженнях та висновках є певна доля істини. Її підтвердили наступні експериментальні дослідження.

Було показано, що коли людина відчуває на собі вплив достатньо великої соціальної спільності, внутрішньо неорганізованої, в її психології та поведінці в більшій мірі виявляється те загальне, що властиве даній групі, і в значно меншій мірі те, що складає її власну індивідуальність. Людина у

натовпі нерідко перестає бути особистістю, тому даний феномен отримав назву «знеособлення».

Вплив психології та поведінки окремих членів групи здійснюється через офіційних осіб – керівників, та неофіційних осіб, які користуються авторитетом серед членів даної групи, мають високий статус в групі і називаються лідерами.

Єдність, організованість, мобільність соціальної групи залежать від багатьох зовнішніх (особливості структури, в яку група включена) і внутрішніх чинників. Впливовими чинниками внутрішньогрупової єдності є керівництво і лідерство.

Керівництво — здійснюваний індивідом чи колективним суб'єктом соціально-психологічний вплив на інших людей з метою структурування дій та відносин у групі (організації).

Керівництво є суто управлінським феноменом, офіційно регламентованим соціально організованим процесом, реалізують функції керівництва спеціалізовані структури (у великих організаціях), а також безпосередньо керівник. **Керівник** — індивід, на якого офіційно покладені функції управління і організації діяльності в групі (установі, фірмі та ін.).

Завдання його полягає у визначенні цілей спільної діяльності, які фіксують напрям розвитку організації, тобто задають образ кінцевого стану, до якого повинна дійти вона через певний проміжок часу. У визначенні таких цілей, структуруванні діяльності й відносин у спільності під час розв'язання нею різноманітних завдань, у впливі на персонал полягають сенс і сутність процесу керівництва.

З феноменом керівництва пов'язаний феномен лідерства у групі (організації). Вони іноді бувають тотожними, а часом породжують у своїй взаємодії протистояння і конфлікти.

Лідерство (англ. провідник, ведучий, керівник) — один з процесів організації й управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом.

Лідер — наділений найбільшим ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив у групі.

Феномен лідерства є динамічним процесом малої групи, який може бути доволі суперечливим: домагання лідера і готовність до його провідної ролі можуть і не збігатися. Лідер не висувається групою на відповідну посаду, а спонтанно займає керівну позицію за явної чи прихованої її згоди. Найчастіше він перебирає роль неофіційного керівника, а з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм та цінностей, яка не завжди тотожна офіційній системі. Оскільки лідерство є системою відносин у групі, його слід розглядати як групове явище, адже лідер завжди є елементом цієї структури. Психологічна сутність лідерства полягає у здатності впливати на індивідів і групу, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей.

Незважаючи на відмінності, керівник і лідер часто вирішують і взаємопов'язані проблеми, покликані стимулювати групу, націлювати її на розв'язання групових завдань та ін. Чимало спільних рис містять і психологічні характеристики їх діяльності, зокрема:

- керівник і лідер є координаторами, організаторами соціальної групи;
- керівник і лідер, хоч і різними засобами, здійснюють соціальний вплив у групі;
- керівник і лідер використовують субординаційні відносини (керівник - чітко регламентовані, лідер - заздалегідь не передбачені).

Особа, яка претендує на роль лідера, передусім має компенсувати недоліки і прорахунки у діяльності групи та її керівника. В такому разі лідер повинен взяти на себе відповідальність за реалізацію інтеграційної та об'єднуючої функцій. Не менш важливою є регулятивна функція, спрямована на персоніфікацію функціонально-рольових відносин в групі, встановлення і підтримку сприятливих соціально-психологічних відносин, вироблення і підтримку групових норм. Це особливо важливо для груп, у діяльності яких домінують формальні, позбавлені уваги керівника до підлеглих, відносини.

Отже, вирішальна роль лідера полягає в інтеграції членів групи та регулюванні взаємин у ній. Намагання придушити вияви у групі лідерської ініціативи зобов'язує лідера підтримувати цю ініціативу в усіх її легітимних формах.

Традиційно соціальна психологія зорієнтована на дослідження стилю лідерства, а не керівництва. Стиль лідерства - спосіб, метод роботи, манера поведінки індивіда, типова для лідера система принципів, норм, індивідуальних особливостей впливу на підлеглих.

Попри суттєві відмінності у сутності феноменів лідерства і керівництва, в науці й на рівні буденного мислення вони не завжди розмежовуються. Тому нерідко лідерство трактують як стиль керівництва, поширюючи такий погляд і на типологію лідерів.

Соціальна психологія розглядає три стилі — авторитарний, демократичний, ліберальний, відповідно визначає і три типи лідерів (автократ, демократ, ліберал). У дослідженнях останніх років частіше фігурують такі назви стилів: *директивний* (командно-адміністративний, авторитарний, за якого керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі), *колегіальний* (демократичний, за якого керівник надає підлеглим самостійність, довіряє їм), *ліберальний* (за якого керівник не керує групою, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язки тощо). У кожного керівника (лідера) формуються певні стереотипи діяльності, які при виконанні спільної діяльності виявляють себе як стилі керівництва (лідерства).

Авторитарний стиль. Лідер одноосібно ухвалює всі рішення, віддає накази, робить вказівки. Він завжди точно окреслює межі компетентності кожного, тобто жорстко визначає ранги партнерів і підлеглих. Рішення, ухвалені на верхніх поверхах ієрархії, надходять униз як директиви (тому цей стиль часто називають директивним). Лідер (керівник) не любить обговорення директив, їх належить незаперечно виконувати. Прерогативою лідера є контроль та оцінка ефективності діяльності. Керівники (лідери)

характеризуються завищеною самооцінкою, самовпевненістю, агресивністю, дотримуються стереотипних манер у спілкуванні, сприйманні підлеглих та їх дій. Люди, що сповідують авторитарний стиль взаємодії, мають догматичне мислення, за якого тільки одна думка (переважно, керівника) правильна, а всі інші помилкові. Ініціатива підлеглих не заохочується

Демократичний стиль. Властиві колегіальне прийняття рішень, заохочення активності учасників комунікативного процесу, поінформованість усіх про розв'язувану проблему, способи виконання завдань, досягнення цілей. Кожний з учасників взаємодії добровільно перебирає на себе відповідальність за розв'язання завдання і усвідомлює його значущість у досягненні спільної мети. Вони є не просто виконавцями чужих рішень, а мають власні цінності та інтереси, виявляють власну ініціативу. Лідер (керівник)- демократ враховує у взаємодії з іншими їх індивідуально-психологічні властивості, вивчає потреби, інтереси, причини спаду та росту активності, визначає засоби впливу тощо, тобто актуалізує «Ми» в налагодженні соціальних та ділових контактів

Ліберальний стиль характеризується незначною активністю керівника, який може й не бути лідером. Проблеми він обговорює формально, піддається різним впливам, не виявляє ініціативи, часто не здатний приймати рішення, уникає цього. У взаємодії з іншими такий керівник (лідер) намагається перекласти розв'язання проблеми на них, нездатний у процесі ділової взаємодії впливати на її результат, уникає інновацій. Ліберал у спілкуванні «пливе за течією», часто вдається до вмовляння співрозмовника. Тому нерідко активні, творчо зорієнтовані співробітники використовують робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної із загальною справою

Багато характеристик лідера можуть стосуватися і керівника. Тим більше, що в експериментальних дослідженнях стиль лідерства і стиль керівництва виявляють себе однаково. А ототожнення лідерства і керівництва часто є передумовою використання однакових методик під час

дослідження стилю лідерства і стилю керівництва. Однак таке ототожнення не є виправданим, оскільки функції лідера і керівника суттєво відрізняються.

Лідерство є власне психологічним феноменом, воно зумовлюється взаємодією багатьох змінних (психологічними характеристиками особистості лідера, соціально-психологічними характеристиками малої групи та ін.), а керівництво має змішану природу, поєднуючи в собі різні особливості впливу. Якщо лідерство виникає, формується у процесі спільної діяльності, то керівництво привноситься у групу. Ефективність керівництва залежить від лідерського потенціалу керівника, відповідності умовам і завданням діяльності групи. Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу, залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, системи відносин у групі, особистісних особливостей керівника.

Зважаючи на стиль керівництва було визначено типи керівників:

- орієнтовані на виконання завдання (відповідають стилю керівництва «ініціювання структури»);
- орієнтовані на відносини (відповідають стилю «уважних керівників»).

Беззастережний поділ керівників на зосереджених тільки на роботі чи лише на людині є надто спрощеним. Управлінська практика знає непоодинокі випадки, коли навіть керівник-автократ, зосереджуючись на роботі, одночасно приділяє немало уваги проблемам співробітників та відносинам в організації. Цей недолік намагалися компенсувати інші моделі керівництва. Наприклад, американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, яка охоплює різні комбінації ступеня уваги до виробництва і до людей та обґрунтовує такі стилі керівництва:

- невтручання. Ознакою його є низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, сповідуючи цей стиль, не керує, багато працює особисто, домагаючись при цьому результатів, достатніх для збереження своєї посади;
- «керівництво приміським клубом». Характеризується високим рівнем турботи про людей, і низьким - про виробництво, прагненням до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму праці тощо;

- «керівництво завданнями». Увага керівника цілком зосереджена на виробництві, не враховує людський чинник;
- «золота середина». Керівник прагне поєднати орієнтацію на завдання і на підлеглих та їх інтереси;
- командний стиль (групове управління). Керівник цілком намагається поєднати інтерес до успіху виробництва й увагу до людей.

Командний стиль (групове управління) вважається найефективнішим, оскільки забезпечує згуртованість виробничих осередків, хороші результати праці й високий ступінь задоволеності нею співробітників. Групове управління орієнтується на колективний підхід, особливостями якого є прагнення до оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, ініціативність, колективне розв'язання суперечностей, конфліктів.

Прибічники ситуаційних моделей вважають, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який з них залежно від ситуації може бути ефективним. Традиційно вони виокремлюють такі типи поведінки керівника, а отже і стилі керівництва:

- керівництво, зорієнтоване на підтримку (увага до підлеглих, турбота про їх добробут, формування дружньої атмосфери);
- директивне керівництво (підлеглим повідомляється тільки необхідна з точки зору керівника інформація; спрямування і координація дій співробітників, контроль за їх діяльністю);
- керівництво, спрямоване на співчуття (консультування підлеглих, урахування їх думок, пошук шляхів подолання суперечностей);
- керівництво, зорієнтоване на досягнення (формулювання і пояснення цілей, пошук способів підвищення результативності праці тощо).

Жоден стиль не є універсальним. За одних обставин ефективно консультування, за інших - делегування. Та за будь-яких умов керівники повинні виявляти гнучкість, всебічно враховуючи особливості ситуацій.

Однозначно негативно оцінювати авторитарний вплив в управлінні не слід. Адже трапляються ситуації (занедбаність роботи, відсутність дисципліни, безвідповідальність, екстремальні умови тощо), що потребують жорстких форм централізованого впливу.

Ефективнішим є демократичний стиль, який засвідчує вміле використання влади і таких психологічних механізмів впливу, як порада, делегування повноважень і відповідальності, переконання, навчання та ін. Усе це забезпечує позитивну саморегуляцію спільноти, розвиток індивідуальної та групової ініціативи. З керівником-демократом пов'язаний психологічний феномен, що спонукає керівників нижчого рангу відстоювати інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Високопродуктивними є взаємовплив, зворотний зв'язок, що забезпечує спрямування інформації не тільки від керівника до підлеглого, а й від співробітників до керівника. Керівник-демократ може безпосередньо впливати на групу, індивідів або впливати на співробітника через групу. Водночас йому необхідно враховувати, що група може і негативно впливати на її індивідів, ігноруючи, заперечуючи оригінальні ідеї талановитих людей, спонукувати індивіда до вчинків, які не узгоджуються з його етичними та іншими нормами. При цьому можуть бути використані нелегітимні психологічні, матеріальні механізми впливу (вербування, підкуп, шантаж, наклеп тощо). Керівники, що дотримуються демократичного стилю, такі методи впливу вважають для себе недопустимими. Недемократичні стилі можуть бути пов'язані з не правовими, аморальними засобами впливу.

Ліберальний стиль часто кваліфікують як бездіяльний, що породжує вседозволеність, анархію. Невпливовість людини-ліберала може бути наслідком суб'єктивних особливостей особистості (невпевненість, слабка сила волі, надмірна довірливість тощо), непрофесіоналізму. За таких умов може взяти ситуацію під контроль неформальний лідер, який ініціативно візьметься за розв'язання управлінських рішень. Ліберальний стиль керівництва може бути ефективним, а керівник впливовим, якщо робота має

індивідуалізований характер, у групі інтелектуалів, де понад усе ціниться вільна, творча атмосфера, у колективі з високим рівнем індивідуальної та свідомої відповідальності.

Характеризуючи зв'язок стилів лідерства і керівництва з феноменом психологічної влади, слід пам'ятати, що ефективний вплив керівника на групу та індивідів не допускає бездумного наслідування будь-якого стилю, а потребує вироблення власного неповторного стилю діяльності та впливу. Ефективний лідер допомагає групі набувати відповідальності і компетентності. Для цього йому важливо знати, на якій стадії розвитку перебуває група, як відбуватиметься її розвиток і чим він особисто може цьому посприяти.

Література:

1. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія. – К., 1995.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. – К., 2003.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. – К., 2003.
4. Савчин М.В. Соціальна психологія. - Дрогобич, 2000.