

## СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК КОНЦЕПТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ТИПОЛОГИЯ

С.И. Филиппченкова, Ф.В. Похилюк

Тверской государственный технический университет, г. Тверь

© Филиппченкова С.И., Похилюк Ф.В., 2022

DOI: 10.46573/2409-1391-2022-4-46-51

***Аннотация.** В статье проанализирован концепт «стиль руководства» с точки зрения его психологического содержания. Дана общая характеристика стиля управления как объекта изучения организационной психологии, рассмотрены его основные психологические составляющие. Представлены и изучены классическая типология стилей руководства К. Левина и доминирующий в современной организационной психологии подход к классификации стилей управленческой деятельности Р. Блейка и Дж. Моутон. Подчеркивается важность сочетания в управленческой деятельности современного руководителя методов и приемов из различных стилей руководства.*

***Ключевые слова:** стиль управления, деятельность организации, тактика управления, руководство, типология стилей управления.*

В современной организации (независимо от ее производственного профиля) одним из основных критериев, который наиболее ярко характеризовал бы как эффективность производительности труда, так и межличностные взаимоотношения внутри коллектива, является стиль руководства высшего менеджмента [1, 7, 15]. От способов и стратегий психологического воздействия управленца, возглавляющего организацию, на всех членов трудового коллектива напрямую зависят успех и положительная динамика развития предприятия. Выбранный стиль руководства также оказывает непосредственное влияние на атмосферу взаимодействия подчиненных. Из этого следует, что от созданных психологических условий внутри коллектива зависят выполнение поставленных управленцем задач, качество результата и вся структура организационной мотивации в целом.

Предпочитаемый стиль управления выступает главной отличительной чертой как начинающего, так и имеющего большой практический опыт лидера. Выбор подходящего для определенной ситуации способа руководства позволяет управленцу в полной мере оценить свои возможности, сопоставить их с намеченными планами и произвести необходимую коррекцию, которая может потребоваться в процессе взаимодействия с подчиненными [2, 8]. Это также дает возможность руководителю соответствовать внутренним и внешним условиям организации.

Руководитель организации на всех уровнях системы управления является неоспоримым авторитетом «трудового механизма». Он несет полную ответственность за все поставленные задачи, определяет целенаправленность работы наемных сотрудников, принимает непосредственное участие в подборе кадров. Вместе с тем он вносит коррективы в уже имеющийся психологический климат и осуществляет детальную проверку других аспектов деятельности предприятия [3, 10].

Таким образом, можно сделать вывод, что стиль управления представляет собой не что иное, как психологическую модель взаимодействия с подчиненными, которая имеет определяющее значение в формировании поведения руководителя. Эта уникальная модель поведения позволяет ему принимать важные решения, максимально эффективно распределять функции среди подчиненных и четко ставить перед ними различные задачи [4, 11]. Даже если человек, управляющий деятельностью предприятия, не до конца осознает, какой именно стиль руководства он применяет в той или иной ситуации ведения бизнеса, в любом случае у него есть устоявшаяся модель поведения. Предпочитаемый и используемый в профессиональной деятельности руководителем стиль управления характеризует устойчивость, которая выражается в частом использовании возможных приемов воздействия на коллектив. Однако эта устойчивость относительна, поскольку для развития предприятия характерна постоянная динамика всех производственных процессов.

Именно руководитель является главной фигурой во всей системе организационной деятельности. Только от его планомерных и грамотных решений зависит реализация потенциальных возможностей отдельных сотрудников и всего коллектива в целом. От личности управленца и формы осуществляемого им контроля над процессом также зависят ход его действий, решений и система наказания и поощрения, а из совокупности вышеописанных факторов складывается индивидуальный стиль управления [16].

Развивая идеи организационной психологии и психологии управления, многие ученые занимались изучением концепта «стиль руководства», особое внимание уделяя его психологической характеристике и наполнению. Одним из первых свою типологию стилей руководства, ставшую классической в современной организационной психологии, предложил Курт Левин (1890–1947). Им были описаны характерные черты трех основных способов руководства [9, 11]. Остановимся на каждом из них.

Возглавляет типологию стилей руководства К. Левина авторитарный стиль, в некоторых литературных источниках он называется директивным. Такой способ взаимодействия с сотрудниками свойственен лидерам, которые единолично принимают важнейшие решения. Подобные руководители не прибегают к коллегиальному обсуждению, не советуются с остальными членами своей команды. Они придерживаются этой манеры общения, даже если вклад других сотрудников окажется более эффективным и ценным. В случае когда ситуация требует от управленца скорого решения, на принятие которого отведен короткий временной отрезок и мнение команды не изменит положение дел, директивный стиль руководства будет уместен. Описанная нами форма общения с сотрудниками отличается жесткостью и бескомпромиссностью. Вся деятельность предприятия осуществляется за счет четких поручений и распоряжений. Это строгая форма воздействия, которая ставит служащих в жесткие рамки, создает постоянную смену (текучку) кадров и приводит к деморализации работников.

Далее в типологии К. Левина описывается либеральный стиль руководства, иначе называемый попустительским или анархическим. При такой форме поведения лидер предоставляет своей команде полную свободу действий в выполнении задач и достижении поставленных целей. Если в процессе рабочей деятельности возникает острая необходимость в помощи, начальник оказывает своим подчиненным нужную поддержку или дает ценные советы. Вместе с тем подчиненные самостоятельно регулируют сроки, требуемые для выполнения задач. Тотальное предоставление свободы действия сотрудникам может повышать степень их удовлетворенности

проделанной работой. Однако трудящиеся могут воспринимать отсутствие вмешательства руководителя как равнодушие или попустительство и нерационально использовать имеющиеся ресурсы, халатно относиться к процессу производства. Это может повлечь за собой неприятные последствия, которые будут отражаться на качестве продукции. Данный стиль руководства часто демонстрируют лидеры, которые не контролируют свои дела и не отслеживают производительность наемных работников.

Закрывает тройку представленных К. Левиным стилей руководства демократический стиль. Многие исследователи описывают его как коллегиальный. Руководитель, придерживающийся демократического стиля, любые решения принимает вместе с членами своей команды, советуясь с сотрудниками, от которых зависит эффективный и прибыльный результат. Для такого начальника важную роль играет степень вовлеченности подчиненных во все трудовые процессы, он приветствует креативность и поощряет проявление инициативы. При этом начальник должен уметь на высоком профессиональном уровне руководить другими людьми. Существенным недостатком данной формы взаимодействия является то, что управленец не всегда располагает временем для принятия совместного решения, зачастую ситуация требует от него быстрых и четких действий.

Наиболее интересной для современного организационного психолога является, с нашей точки зрения, типология Роберта Блейка (1918–2004) и Джейн Моутон (1930–1987), специалистов в теории менеджмента [6, 13]. Описанные ими пять стилей руководства базируются на таких психологических предикторах управленческой концепции руководителя, как забота о людях и производстве и основной способ решения поставленных организационных задач. Перечислим и проанализируем психологическое содержание стилей руководства, предложенных в данной типологии.

Примитивное руководство выступает одной из самых неблагоприятных форм управления. Согласно присущей ему психологической характеристике поведения управленца любого уровня, участие руководителя сводится к минимуму, поскольку он не прилагает необходимые усилия для того, чтобы наладить прибыльное производство и оказывать требуемую поддержку служащим на предприятии. Из-за незаинтересованности лидера в удовлетворенности трудом подчиненных существует высокая степень неорганизованности, а контроль над соблюдением сроков достижения целей не осуществляется ни одной структурой организации.

Авторитарное руководство предполагает такую модель поведения, при которой управленец уделяет внимание повышению эффективности производства и получаемой прибыли, однако заинтересованность в подчиненных и создании благоприятного климата и условий труда у него полностью отсутствует. Основными положительными чертами такого менеджера являются высокий уровень интеллекта, ответственность и наличие профессиональных организаторских способностей. В ходе совместной деятельности начальник сохраняет дистанцию между собой и членами своей команды. Он убежден в том, что высокий результат производства зависит от четких указаний и строгой организации процесса. При использовании такого стиля руководства лидер старается полностью исключить других сотрудников из процедуры принятия важных решений. В краткосрочной перспективе данная модель поведения повышает продуктивность результатов, но в долгосрочной может вызвать недовольство членов команды.

Производственно-социальное руководство является одним из наиболее эффективных стилей управленческой деятельности руководителя. При этом способе взаимодействия человек, управляющий человеческими и производственными ресурсами, добивается необходимого баланса между уровнем заботы о нуждах подчиненных и достижением поставленных целей. За счет этого он находит компромиссные подходы ко всем значимым звеньям организационной цепи. Лидеру, придерживающемуся таких взглядов, свойственна прогрессивность взглядов. Он занимается поиском важных решений вместе со всеми членами команды, обсуждает предстоящие задачи и проявляет активный интерес в отношении успешного завершения проекта. Недостаток стиля кроется в том, что менеджер не настаивает на введении незаурядных способов поиска привычных решений, отрицает применение новых критериев при достижении целей и отказывается от креативных вариантов развития деловых событий. Это приводит к усредненным результатам.

Социальное руководство базируется на психологической атмосфере трудового коллектива с учетом индивидуально-психологических характеристик каждого члена организации. Управленец делает основной акцент на благоприятном климате в трудовом коллективе, проявляет заботу о сотрудниках, а достижение задач производства для него играет второстепенную роль. Однако благоприятный климат в коллективе и дружеская атмосфера не всегда помогают предприятию выйти на желаемый уровень производительности. Это связано с тем, что лидер недостаточно концентрируется на задачах, что является препятствием для достижения высокого уровня эффективности труда. Менеджер ошибочно считает, что данный стиль руководства создает благоприятные условия для самореализации членов трудового коллектива, и способствует их усердной деятельности. На практике получаются совсем другие результаты.

Командное руководство выступает наиболее эффективным стилем управленца организации. Этот стиль управления создатели данной типологии считают наиболее выигрышным. Главной характеристикой является расстановка акцентов одновременно на целях производства и на нуждах членов команды. Начальник осознает, что предоставление широких возможностей, проявление уважения и доверия приводят к высоким результатам. При этом вовлеченность лидера в производственные процессы остается ключевым моментом в создании благоприятного климата в коллективе. Такой подход повышает уровень производства и способствует получению удовлетворения от работы.

В итоге концепт «стиль руководства», которого придерживается управленец организации, характеризуется психологической устойчивостью, проявляющейся в частом использовании определенных приемов воздействия на подчиненных. Вместе с тем стиль руководства открыто показывает сильные и слабые стороны управленца [4, 12]. Грамотно выбранный стиль управления способствует преодолению различных противоречий, решению как внутренних, так и внешних проблем. Такой способ ведения бизнеса четко соответствует сложившейся обстановке на фирме, уместен при решении остро стоящих вопросов и оказывает благоприятное влияние на получение желаемых результатов. Именно от личности руководителя и его отношения к коллективу напрямую зависят эффективность труда, репутация и уважение коллег. Использование наиболее подходящего стиля руководства и уместной системы поощрений и наказаний, а также постановка четко сформулированных задач и целей характеризуют начальника с положительной стороны. Доброжелательная форма взаимодействия способна поддерживать высокий результат деятельности предприятия.

Эффективная и психологически целесообразная тактика управления, соответствующая сложившейся ситуации, приводит организацию к реализации поставленных целей, а порой оправдывает и самые высокие ожидания [16]. Каждый руководитель обладает уникальными индивидуально-личностными чертами и характеристиками, а поэтому сочетает в своей управленческой деятельности методы и приемы из разных стилей руководства, описанных нами. Опытный специалист всегда старается овладеть разнообразными техниками, технологиями, способами и приемами достижения целей, в том числе и во взаимоотношениях с коллективом. Стилль руководства определяет методы оказания психологического влияния на сотрудников и побуждает последних к достижению важных для компании целей.

### **Библиографический список**

1. Базарбаев А.С. Стилль руководства и его влияние на поведение работников организации // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: сборник статей. М.: МАКС Пресс, 2017. С. 53–59.
2. Бженикова З.М. К вопросу о классификации стилей руководства // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 3-3. С. 19–20.
3. Быстров О.Ф., Тарасов Д.Э. Теория менеджмента: монография. М.: Русайнс, 2020. 182 с.
4. Галанина О.Н. Доверие работников к стилю руководства в организациях // Управление устойчивым развитием. 2016. № 2. С. 54–59.
5. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. 352 с.
6. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. М.: Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
7. Ермизина Ю.А. Характеристика и особенности стилей руководства // Молодой ученый. 2017. № 30. С. 32–34.
8. Манушина А.Ю., Чаусов Н.Ю. Стилль руководства и его влияние на эффективность управленческой деятельности // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 1 (77). С. 20.
9. Маслова Е.Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями. М.: Дашков и К, 2020. 256 с.
10. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: монография / И.И. Белолипец [и др.]; под ред. А.Н. Романова. М.: ИНФРА-М, 2019. 299 с.
11. Севастьянова О.В., Бахталиев А.С. Проблема выбора оптимального стиля руководства // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 4. С. 38–40.
12. Тихомирова О.Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 178 с.
13. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство. М.: Альпина Паблишер, 2019. 370 с.
14. Шароватов Ю.М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке. М.: Альпина Паблишер, 2020. 243 с.
15. Шелестова А.Т., Храпова Е.В. Сравнение стилей руководства // Аллея науки. 2018. № 1. С. 166–169.

16. Эффективное управление организационными и производственными структурами: монография / О.В. Логиновский [и др.]; под ред. О.В. Логиновского. М.: ИНФРА-М, 2020. 450 с.

**MANAGEMENT STYLE AS A CONCEPT  
OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY:  
GENERAL CHARACTERISTICS AND TYPOLOGY**

**S.I. Filippchenkova, F.V. Pokhilyuk**  
Tver State Technical University, Tver

**Abstract.** *The article analyzes the concept of «leadership style» from the point of view of its psychological content. The general characteristics of the management style as an object of study of organizational psychology are given, its basic psychological components are considered. The classical typology of leadership styles by K. Lewin and the dominant approach in modern organizational psychology to the classification of management styles by R. Blake and J. Mouton are presented and analyzed. The importance of combining methods and techniques from various leadership styles described by the authors in the management activities of a modern head of an organization is emphasized.*

**Keywords:** *management style, organization activities, management tactics, leadership, typology of management styles.*

*Об авторах:*

ФИЛИППЧЕНКОВА Светлана Игоревна – доктор психологических наук, профессор кафедры психологии и философии, Тверской государственный технический университет, Тверь, Россия; SPIN-код: 1852-8794; e-mail: sfilippchenkova@mail.ru

ПОХИЛЮК Фаина Викторовна – ассистент кафедры психологии и философии, Тверской государственный технический университет, Тверь, Россия; e-mail: fainastroganova2013@yandex.ru

*About the authors:*

FILIPPCHENKOVA Svetlana Igorevna – doctor of psychological sciences, professor of the department of psychology and philosophy, Tver State Technical University, Tver, Russia; SPIN-code: 1852-8794; e-mail: sfilippchenkova@mail.ru

POKHILYUK Faina Viktorovna – assistant of the department of psychology and philosophy, Tver State Technical University, Tver, Russia; e-mail: fainastroganova2013@yandex.ru