

### Тема СРО 3. Лидерство и руководство.

*Задание.*

Необходимо провести анализ между лидерством и руководством, т.к. они являются основополагающими понятиями, с которыми связано эффективное управление организацией.

Пройдите по ссылке:

<https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/managment/material/371/>

Дайте аналитическую оценку теоретическим аспектам лидерства и руководства используя стратегию «Диаграмма Венна».

Текст.

#### Лидерство и руководство.

Лидерство - это естественный социально-психологический процесс в группе, построенной на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой - индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером.

Признаки лидеров:

- 1) высоко активен и инициативен при решении группой основных задач;
- 2) способен оказывать влияние на других членов группы;
- 3) хорошо информирован о решаемой задаче, о членах группы и о ситуации в целом;
- 4) поведение соответствует социальным установкам, ценностям и нормам, принятым в данной группе;
- 5) обладает личными качествами, являющимися эталонными для данной группы;
- 6) способен выходить за рамки признанных норм и эталонных ценностных ориентаций.

Функции лидера:

- 1) организация совместной жизнедеятельности группы в различных сферах;
- 2) выработка и поддержание групповых норм;
- 3) представительство группы во взаимоотношениях с другими группами;
- 4) принятие ответственности за результаты групповой деятельности;
- 5) установление и поддержание микроклимата группы.

Как полагали с древних времен, лидером может стать кто-то особенный, наделенный своего рода божественным даром вести за собой, руководить. С легкой руки

Макса Вебера тот самый дар стали называть как харизмой, то есть особой способностью внушать людям веру, сродни религиозной. Если объяснить это явление обыденным языком, то речь идет о своего рода обожании, которое лидер может побудить у толпы или массы. Кто такой лидер? Лидер -- это избранник (не суть важно -- избран он Богом, гражданами или унаследовал легитимность от родителей-монархов). А раз так, то он выделяется среди обычных людей, он отличается от них. Возникает вопрос: почему, за счет каких качеств? Может быть лидеры -- некая особая порода людей? Эти вопросы волновали мыслителей с незапамятных времен. Платон и Аристотель задумывались не только о том, как и почему человек берет в свои руки политическая элита, но и о целях, которые он ставит перед собой, используя эту политическая элита. Для этих философов не было сомнения в том, что хороший лидер должен стремиться к справедливости и честно служить государству. Аристотель особенно подчеркивал, что участие в политике для лидера -- высшая форма проявления человеческого достоинства. Примечательно, что античные мыслители, прежде всего, говорили не о "технологии", а о "нормативных аспектах" в исполнении лидерских ролей: о том, что должно вестись тому, кто стремится получить политическая элита. В отличие от такого нормативистско-моралистского подхода к лидерству Н. Макиавелли акцентировал внимательность на вопросе прагматического удержания власти лидером, особенно во времена перемен и нестабильности. Он был убежден, что хитрость и жестокость -- инструменты полностью дозволенные, если речь идет об удержании власти и применение их отодвигает вопросы справедливости и долженствования. Эти идеи сделали имя Макиавелли нарицательным для лидеров манипулятивного толка.

Начиная с середины 19 в., философы, социологи и социальные психологи в большей степени, чем Макиавелли сконцентрировали свое внимание на том, как лидеры возникают в группах и взаимодействуют с ними. Так, одним из наиболее влиятельных психологических механизмов, на которых основано влияние лидера на своих последователей, была признана свобода. Ницше одним из первых объявил волю к власти движущей силой истории. Он видел в воле к власти творческий инстинкт, который проявляется, прежде всего, у лидеров, которые не только ненасытно стремятся к проявлению власти и ее применению, но и преодолевают инерцию толпы, обладая сверхчеловеческими качествами.

Таким образом, Ницше впервые сформулировал два тезиса, которые в дальнейшем получили развитие в политической психологии. Первый тезис касается природы лидерства как иррациональной, инстинктивной силы, связывающей лидера и его последователей. Второй тезис приписывает лидеру выдающиеся качества, превращающие его в сверхчеловека. Этот подход был близок к трактовкам лидерства в европейской социальной психологии и социологии середины -- конца 19 в. Такие психологи, как Г. Лебон, Г. Тард, С. Сигеле, В. Вундт, каждый по-своему, но в целом сходным образом трактовали природу политического лидерства -- как иррационального феномена, объединяющего лидеров и последователей. Г. Лебон, как и Ф. Ницше, видел в воле лидера то ядро, около которого "кристаллизуются и объединяются мнения". Пока этого не произойдет, лидер управляет толпой, как "раболепным стадом, которое не может обойтись без властелина".

В этом подходе к лидерству также имплицитно присутствуют представления о нем как о двойственном -- рационально-волевом и одновременно иррационально-инстинктивном феномене. При этом второй аспект преобладает над первым, сводя

ведущую функцию лидера к вере, которой он заражает последователей. При этом Г. Лебон не видит особого отличия веры религиозной от политической, или социальной. Г. Тард добавляет к этой модели ещё один инструмент воздействия -- подражание последователей своему лидеру.

Идея гипнотического, завораживающего воздействия лидера на массу, толпу или народ была подхвачена З. Фрейдом, на которого книга Г. Лебона оказала столь сильное влияние, что он написал специальную работу, где вступил в полемику с Г. Лебоном. Полагая, что природа лидера связана с особыми качествами, сродни гипнотическим, Фрейд ищет истоки тех механизмов, которые делают подобное влияние возможным, -- это потребность любого человека в поклонении авторитетам, идущей от тоски по отцу. В отличие от социальных психологов, делавших акцент на психологической зависимости между личностью лидера и массой, социологи того же периода (В. Парето, В. Михельс, Г. Моска, М. Вебер) больше интересовались феноменом политической власти, объясняющим природу лидерства. Так, М. Вебер определяет саму политику через понятие лидерства, которое в свою очередь определяется через понятие власти -- как главной ценности для лидера. Существенно важным для социологической трактовки лидерства является рассмотрение власти лидера как социального, а не только индивидуального феномена. Работа Г. Моски "Правящий класс" выразила тот самый подход наиболее отчетливо. В. Парето рассматривает эту проблему в динамическом аспекте, показывая подневольность стиля лидерства от социального запроса, который приводит к циклической смене "львов" на "лис" и наоборот. Другой важной особенностью социологической трактовки является выделение ситуации как фактора, определяющего поведение лидера. Исследователи середины -- второй половины XX в. привнесли много нового в трактовку лидерства. Парадоксально, но при огромном числе работ по лидерству вообще, политологи, которые не могут обойтись без этого понятия в исследовании власти, мало способствовали развитию данной отрасли знания. Так, по сведениям Американской ассоциации политических наук, среди почти 5 тысяч статей, которые попали в каталоги американских библиотек с 1906 г., напрямую лидерству были посвящены только 42 статьи. Число книг было более существенным. С 1898 по 1975 гг. было опубликовано более 3 тыс. книг, а с 1975 по 1999 гг. -- ещё 2151. Сегодня ни один исследователь лидерства не может обойти труды таких известных политических психологов, как Г. Лассвелла, который начал разработку этой проблемы ещё в 30-е годы, А. и Дж. Джорджа, создавших биографию В. Вильсона (1956 г.). Исследования К. Шумахером личности К. Аденауэра (1965 г.), работы Б. Глэд о личности американского политика Ч.Э. Хьюза, труды Дж.М. Бернса, Р. Такера, К. Монро, Ф. Гринстайна, М. Херманна и многих других современных специалистов по лидерству отличаются многообразием методологии, в которой, тем не менее, преобладают различные варианты психоанализа и психобиографии. Современные подходы к исследованию лидерства имеют не только различные истоки, но и различаются по своей дисциплинарной принадлежности. Это следует иметь в виду при поиске методологических ключей к исследованию. Так, следует прежде всего отметить вклад психологов, принеших в исследования лидерства различные варианты теорий личности. О вкладе психоаналитических концепций мы уже упоминали. Они наложили отпечаток на понимание личности лидера, его различных характеристик и качеств, позволяющих лидеру стать во главе организации, партии или государства. Психологи также много внимания уделяют отдельным структурным компонентам личности (мотивам, потребностям, воле, эмоциям, темпераменту, здоровью, характеру, стилю, Я-концепции,

самооценке и др.) Не менее существенным оказался и вклад социальных психологов, разрабатывавших теорию лидерства в рамках психологии групп. Прежде всего, стоит назвать многочисленные экспериментальные исследования поведения лидера в малых группах. Но есть и не мало (правда, в основном старых) работ по психологии массового стихийного поведения, где лидеру уделяется особое внимание. В последние десятилетия мощным стимулом исследования лидерства стало развитие теорий менеджмента. Потребность практического использования социологических и психологических теорий лидерства для практических целей менеджмента привело к разработке проблематики лидерства в рамках различных управленческих проектов. Один из наиболее известных специалистов по менеджменту Г. Саймон в своей книге "Административное поведение" (1965 г.) больше внимания уделяет институциональным, а не личностным аспектам лидерства, полагая, что последние используются тогда, когда нам не хватает интеллектуальных инструментов для анализа организации. Личность лидера в теориях менеджмента присутствует, когда нужно учесть и тот самый фактор с поставленной задачей манипулирования организацией. Таким образом, можно констатировать, что в современной социальной психологии, ни в других смежных гуманитарных областях нет единого подхода к изучению лидерства. Нет общепризнанного представления о его природе и функциях.

Лидерство - отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (Психология. Словарь/ Под ред. Петровского А.В., Ярошевского М.Г.)

Лидерство - один из процессов организации и менеджмента малой социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные периоды и с оптимальным эффектом, детерминированный господствующими в обществе социальными отношениями. (Парыгин Б.Д. Социальная психология). Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации (Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. ).

Лидер - член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Виды лидерства по М. Веберу:

- 1) традиционное лидерство – основано на традициях, обычаях, вере, характерно для традиционных обществ (восточной деспотии, монархии). Лидером становится тот, кто принадлежит к элите, узкой группе людей;
- 2) легально-рациональный (бюрократический) – основан на разумности существующих порядков в обществе. Лидером становится тот, кто обладает определенным уровнем знаний, компетентности, подготовленности, характерен для индустриальных стран;
- 3) харизматическое лидерство – основан на божественности, сверхъестественности, необычности, появляются на переломных этапах истории.

Типы лидерства по реальной управленческой практике:

- 1) лидер – организатор – воспринимает нужды коллектива как свои собственные и активно действует. Он оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо, не станет предлагать пустое дело, умеет убеждать, склонен поощрять, а если,

и приходится выразить свое неодобрение, то делает это не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше;

2) лидер – творец – обладает способностью видеть новое, чем и привлекает людей. Берется за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Действует не командными методами, а приглашает к обсуждению. Ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей;

3) лидер – борец – обладает сильной волей, уверен в своих силах, первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебаний вступает в борьбу. Склонен отстаивать то, во что верит и бороться до конца. Часто действует на свой страх и риск, т. к. ему не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть;

4) лидер – дипломат – опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей. Хорошо информирован обо всех сплетнях и пересудах, поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов;

5) лидер – утешитель – всегда готов поддержать в трудную минуту, уважает людей, относится к ним доброжелательно, вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Выделяют также лидерство в деловой сфере («инструментальное лидерство») и в эмоциональной сфере («экспрессивное лидерство»).

Теория черт (и ее разновидности) возникли под влиянием исследований английского психолога и антрополога Ф. Гальтона, пытавшегося еще на заре века объяснить лидерство на основе наследственности.

В рамках этого направления были предприняты исследования царских династий различных наций, анализ браков между правителями и т.д. Основной идеей такого подхода было убеждение в том, что если лидер обладает качествами (передающимися по наследству), отличающими - его от его последователей, то эти качества можно выделить. Однако составить перечень таких черт тогда не удалось.

Только в 1940 г. американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как "лидерские".

Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т.д. Но ни одна из них не занимала прочного места в перечнях: 65% названных черт были упомянуты лишь однажды, 16-20 - дважды, 4-5 - трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза.

Проанализировав различные подходы, Американский психолог Р. Стогдилл выявил, что практически во всех случаях лидерство рассматривается либо как фокус групповых процессов, либо как искусство вызывать согласие, либо с точки зрения ролевой дифференциации в позициях власти. Такой разброс мнений американский психолог Ю. Дженнингс объяснял субъективизмом этих теорий, они, по его мнению, в большей мере отражали черты самих исследователей, чем черты лидера.

2) На смену теории черт пришли ситуативные теории лидерства, в соответствии, с которыми появление лидера есть результат места, времени и обстоятельств. То есть в конкретных различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других, по крайней мере, в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в этой ситуации, человек, обладающий им, становится лидером. В этом смысле интересно высказывание американского

исследователя Дж. Шнейдера о том, что число военных лидеров Англии пропорционально числу конфликтов, в которые страна была вовлечена; это, по его мнению, говорит в пользу влияния на выдвижение лидера ситуативных факторов, в частности, социальной или политической ситуации в стране в тот или иной период. Жуков - лидер II ВОВ, разгром фашистов.

Ситуационная теория лидерства подчеркивает относительность черт, присущих лидеру, и предполагает, что качественно разные обстоятельства могут потребовать качественно разных лидеров. Этот момент ситуационной теории лидерства был, подвергнут критике со стороны Ж.Пиаже, который утверждал, что при таком подходе полностью снимается вопрос об активности лидера, он превращается в какого-то «флюгера». Эту слабость ситуационной теории не могло снять и то добавление, которое было к ней сделано: в одном из вариантов ситуационной теории предлагалось считать главным моментом появления лидера выдвижение его группой, потому что именно она испытывает по отношению к данному человеку определенные ожидания, что он проявит необходимые в данной ситуации черты.

Для того чтобы снять возможные возражения, будто теория рассматривает личность лидера как марионетку, американский ученый Э. Хартли предложил модификацию этой теории. Он предположил, что,

во-первых, если человек становится лидером в одной ситуации, не исключено, что он им станет и в другой;

во-вторых, в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как "лидеры вообще";

в-третьих, став лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его избранию лидером и в следующий раз; в-четвертых, лидером чаще выбирают человека, имеющего мотивацию к достижению этой позиции.

3) Однако, такая размытая формулировка не сняла односторонности с этой теории, и, как часто бывает в науке, два крайних варианта породили третий, более или менее компромиссный, а именно личностно-ситуативные теории. В 1952 году Г. Герт и С. Милз выделили четыре фактора, которые было необходимо, по их мнению, учитывать при рассмотрении феномена лидерства:

- а) черты и мотивы лидера как человека;
- б) образы лидера и мотивы, существующие в сознании его последователей, побуждающие их следовать за ним;
- в) характеристики роли лидера;
- г) институциональный контекст, т.е. те официальные и правовые параметры, в которых работает лидер и в которые он и его последователи вовлечены. Стогдилл и Шатли предложили изучать лидерство с точки зрения статуса, взаимодействия, восприятия и поведения индивидов по отношению к другим членам группы. Таким образом, лидерство стало рассматриваться как отношения между людьми, а не как характеристика отдельного индивида.

Но это только три главные теории. Между тем существуют и другие школы, внесшие определенный вклад в изучение этой проблемы:

4) Со временем появилась еще одна теория, и она была представлена в так называемой «системной теории лидерства», согласно которой лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер - как субъект управления этим процессом. Ф. Фидлер предложил свой вариант "вероятностную модель

эффективности лидерства", в которой делается акцент на интеграции влияния лидера (а точнее, его личностных свойств) и ситуативных переменных (отношений между лидером и последователями, сути задачи, степени власти лидера).

Ф. Фидлер выделяет два возможных стиля лидерства: ориентацию на задачу и ориентацию на межличностные отношения, иначе говоря, инструментальное и эмоциональное лидерство.

Можно заметить, что подобное разделение функций и ролей, разграничение сфер деятельности инструментального и эмоционального лидера отдаленно напоминает разделение функций руководителя и лидера, принятое в отечественной социальной психологии.) По мнению Фидлера, стиль лидерства соотносится с ситуативными переменными (причем каждая переменная получает строгое количественное выражение) таким образом, что наиболее благоприятная ситуация для лидера включает хорошие отношения с последователями, хорошо разработанную задачу, сильную позицию лидера. Из этой предпосылки Фидлер делает вывод, что ориентированный на задачу лидер более эффективен, когда ситуация либо очень благоприятна, либо очень неблагоприятна для него. А ориентированный на межличностные отношения лидер более эффективен в ситуациях только умеренно благоприятных или умеренно неблагоприятных.

5) Атрибутивные теории рассматривают лидера как своего рода марионетку, получающую прямые указания и власть от своих последователей, которые приводят его в движение как кукольник куклу. Возьмем пример из политики, ни для кого не секрет, что население той или иной страны имеет определенные прототипы политического лидерства, формирующиеся в процессе развития политической культуры общества. С одной стороны, это стихийный процесс, являющийся творчеством масс. С другой-это процесс целенаправленного воздействия на массовое сознание со стороны различных политических сил через средства массовой информации. Определяющую роль играют последователи, то есть лидер прислушивается к мнению других, и принимает мнение других, а не свое (Брежнев, Черенков). Такая точка зрения предполагает, что лидер отражает цели группы и действует от ее имени. Здесь предполагается, что для понимания лидерства необходимо иметь представление об ожиданиях и целях последователей.

#### 1. Концепция харизматического лидерства.

Харизма - (от греч. *charisme* - божественная благодать, дар) - исключительные свойства, которыми наделяется лидер в глазах своих почитателей. Харизма - наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности. Харизматический лидер - человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом. Понятие харизмы в науке весьма расплывчато. Носитель харизмы - этаким вождь-спаситель, который лучше всех знает, что делать. Очень важно, что он сам верит в свою миссию. Такие люди в повседневности выглядят странновато. Но когда созревает достаточно мощная общественная потребность (обычно в период социальных катаклизмов), такие люди перестают восприниматься с усмешкой. Потенциально харизматиками могут стать многие - так что предложение присутствует постоянно. Но харизматический лидер востребован прежде всего в таком обществе, где постоянно происходят какие-то кризисные ситуации и отсутствует система контроля власти со стороны граждан.

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции харизматического лидерства. Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басе, Б.

Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и др. Концепции харизматического лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Операционализируемыми проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделяния его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т.е. как влияние одного человека на другого, сколько как коллективный процесс. В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней.

Харизматический лидер повышает такую социальную идентификацию тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью. Четко выраженная групповая идентификация означает, что член группы ставит групповые потребности выше индивидуальных интересов и даже в случае необходимости готов пожертвовать последними. Это, в свою очередь, усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности<sup>6</sup>. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический («благородный», «героический» и т.п.) характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Высокая коллективная уверенность в своих силах влияет не только на ведомых, но и на лидера, который проявляет готовность к кооперации с членами группы для достижения общих целей. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий<sup>7</sup>.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер



порождает у своих ведомых надежду на «лучшее будущее» и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое «лучшее будущее» и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Концепции харизматического лидерства опираются на ряд интересных эмпирических исследований, однако многие авторы считают их слишком описательными и недостаточно точными, а также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидера — ведомых. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач. Это связывает индивидуальные черты и харизму лидера с реальными производственными ситуациями.

Наряду с уже выделенными стилями руководства в психолого-педагогической литературе рассматриваются и такие, как авторитарный (автократический) и демократический. Их особенность обусловлена преобладанием единоличных и групповых методов воздействия на учебный или воспитательный процессы. Данные стили близки по своим характеристикам директивному и коллегиальному, но различие между ними также довольно существенно. Если директивный и коллегиальный стили связаны с принятием решений, то авторитарный и демократический определяются реализацией последних.

Авторитарный стиль — деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозой; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицание субъективны; эмоции не принимаются в расчет; дела в группе планируются заранее; голос руководства решающий.

Демократический стиль — инструкция в форме предложения; товарищеский тон; похвала и порицание — с советами; распоряжения и запреты — с дискуссиями; мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; работа не только предлагается, но и обсуждается.