

Лидерство в малых группах: влияние на принятие решений

Е.М. Минина, Е.Д. Короткина

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

В данной статье поставлена задача определить влияние лидерских качеств личности в малой группе на возможность воздействия на других членов коллектива для принятия решений. Раскрывается сущность понятия «лидерство», анализируются особенности лидерства в малых социальных группах, а также описываются результаты анализа современных исследований с точки зрения влияния лидерства в малых группах на принятие решений. Авторы приходят к выводу, что «лидерство» является по своей сути сложным социальным явлением, в основу которого заложена способность влиять на других людей, направляя их поведение, мысли и эмоции на достижение общей цели. Соответственно, этот механизм и связан с возможностью влияния лидера на принятие решений в малых группах: лидер внимательно выслушивает мнения и идеи всех членов коллектива, формирует собственное видение ситуации, которое доносит до остальных, и призывает других участников коллектива поступить сообразно тому или иному решению. А члены малой группы, в свою очередь, следуют этому решению не из-за давления или страха, а благодаря доверию и уважению к мнению своего лидера.

Ключевые слова: лидерство, лидер, малая группа, влияние на сознание, социальная иерархия, воздействие на общественное мнение.

Введение. Лидер – в переводе с английского означает «ведущий, указывающий путь». По мнению Ю.О. Войсковой, лидер – это «отдельный человек в каком-либо коллективе, который пользуется большим, признанным авторитетом, обладает влиянием, проявляющимся в качестве управляющих действий» [1, с. 98].

Н.Г. Герасимова в своих исследованиях подчеркивает, что лидер – это человек с неоспоримым авторитетом, который «способен принимать решения в интересах определенного сообщества, членом которого он является» [3, с. 248].

Е.А. Марфина рассматривает лидера в качестве человека, «который может направлять деятельность всего коллектива, благодаря некоторым своим личностным качествам» [5, с. 46].

Лидерство, по мнению, О.М. Сулеймановой, – это «отношения доминирования и подчинения в условиях межличностных отношений» [7, с. 193]. Также исследователь интерпретирует данное понятие в

качестве процесса, который осуществляется в социальной группе, когда определенный человек заручается поддержкой других с целью достижения общих целей всего коллектива.

Лидерство можно также рассматривать как общественное влияние, которое объединяет других и мотивирует их прикладывать максимальные усилия для достижения цели. За лидерами идут не из-за формальной власти и полномочий, а из-за доверия и уважения. Хотя эти факты не во всех случаях взаимоисключают друг друга. Соответственно, цель данного исследования заключается в проведении комплексного анализа влияния лидера на принятие решений в малых группах.

Материалы и методы исследования. Для проведения исследования проводился комплексный анализ статей по проблеме изучения влияния лидера на принятие решений в малых группах, опубликованных в научных журналах за 2021–2026 гг.

Результаты исследования и их обсуждение. Феномен лидерства волновал людей с античных времен: можно ли научиться вести людей за собой, чтобы менять мир вокруг, или это врожденный талант? Мощный всплеск исследований этих вопросов произошел в XIX веке и продолжается вплоть до настоящего времени.

Томас Карлайл в своей книге «О героях, поклонении героям и героике в истории» (1841) сформулировал теорию о «великом человеке». Она получила развитие в труде Фрэнсиса Гальтона «Наследственный гений» (1869). Согласно их идеям, значительно мир меняют лишь уникальные выдающиеся люди: Наполеон, Мартин Лютер, пророк Мухаммед, и присущие им лидерские способности – врожденные. Так, даже десяток обычных физиков вместе не повторят гений Эйнштейна, а несколько средних режиссеров не заменят одного Тарковского [10].

На протяжении последнего столетия эту идею неоднократно критиковали и трансформировали. Ученые пытались сформулировать и обобщить черты, свойственные настоящим лидерам. По нашему мнению, лидерские качества в широком смысле необходимо рассматривать в качестве навыков, которые человек использует с целью организации других людей для достижения той или иной цели.

Лидер коллектива в большинстве случаев обладает рядом характеристик, которые заключаются в следующем.

1. Может повести за собой целый коллектив, заставить поверить в себя, собирать вокруг себя других людей.

Настоящий лидер в коллективе не будет уговаривать других членов группы идти за собой. Напротив, иные члены коллектива будут считать, что для них важно следовать за человеком, поведение и/или мысли которого они считают правильными и важными для себя.

2. Не унижает других, учитывает чужие желания и стремления.

Для привлечения внимания к себе лидер применяет уверенную грамотную речь, демонстрирует уверенность в себе, что в результате заставляет прислушаться к такому человеку. Кроме того, он никогда не будет проявлять никакие варианты дискриминации, напротив, будет стремиться подчеркивать, что важно мнение абсолютно всех членов коллектива без каких-либо исключений.

3. Лидеры с готовностью берут ответственность на себя, отстаивают свое мнение.

В рамках данной особенности особую важность представляет тот факт, что настоящий лидер примет на себя последствия решений всего коллектива, как негативные, так и положительные (не забыв при этом учесть вклад каждого участника группы).

4. Лидеры разрабатывают планы, которые могут привести к осуществлению мечты, и следуют им, стараясь добиться желаемого.

Такая особенность позволяет членам группы увидеть в лидере своего руководителя, который знает, чего хочет, и как этого добиться. Это способствует формированию истинного доверия и уважения.

5. Лидеры не боятся ошибок.

Они могут легко взять на себя незнакомое дело и ответственность за него, а при поражении воспримут это в качестве данности, с достоинством, не перекладывая ответственность. Даже допустив ошибку, они с уважением это примут, сделают необходимые выводы, а также подумают, что надо сделать, чтобы избежать таких негативных последствий в будущем [4].

Лидерство – это важное социальное явление, сущность которого заключается в том, что в его основе заложена способность человека влиять на других, направляя их поведение, мысли и эмоции на достижение общей цели. Это влияние может быть формальным (основанным на должности или статусе) или неформальным, основанным на личных качествах, авторитете и доверии) [4].

Определив сущность понятия «лидерство», далее целесообразно остановиться на таком понятии, как «малая группа». В широком смысле это объединение от 3 до примерно 20 человек, которые регулярно взаимодействуют друг с другом, осознают себя как единое «мы» и влияют друг на друга. В этом аспекте самое важное – не формальная структура, а именно живое взаимодействие. Два человека – это диада, и там совсем другая динамика. А когда людей больше 20, они неизбежно подразделяются на подгруппы, и прямое влияние каждого на каждого ослабевает.

Существует принципиальное различие между формальным и неформальным лидерством, и в малых группах оно проявляется особенно ярко.

Формальный лидер назначен извне: руководитель проекта, старший смены, капитан команды. У него есть полномочия, но это еще не значит, что группа готова признавать его авторитет. Бывает так, что

формальный руководитель выполняет административные функции (распределяет задачи, подписывает документы), а реальные полномочия по принятию решений принадлежат кому-то другому.

Неформальный лидер выбирается внутри самой группы. Это может произойти по-разному. Иногда человек просто оказывается самым компетентным в той задаче, которую группа решает. Иногда – самым харизматичным или инициативным. В некоторых же случаях лидерство берет на себя тот, кто в нужный момент предложил идею, снявшую общее напряжение. Как показывает практика, достаточно часто в группе появляются два неформальных лидера: один – «инструментальный» (ориентированный на задачу) и другой – «экспрессивный» (поддерживающий благоприятный эмоциональный климат). Это деление не абсолютно, но встречается, как ни странно, часто.

Важно подчеркнуть, что в малой группе лидерство нередко бывает ситуативным. Один и тот же человек может вести коллектив при обсуждении технических вопросов и отступать на второй план, когда речь заходит о чем-то, в чем он разбирается хуже. Это здоровая динамика, и попытки ее поменять (когда один человек настаивает на контроле над всеми аспектами деятельности коллектива) обычно заканчиваются только ухудшением климата в группе.

В малой группе каждый участник на виду. Скрыться за чужими спинами сложнее, и поэтому роль лидера ощущается гораздо острее, чем в большой организации. Лидер здесь – не абстрактная фигура вверху иерархии, а конкретный человек, с которым люди каждый день сидят за одним столом.

Лидерство в малых группах имеет свои уникальные особенности, отличающиеся от этого же явления в больших коллективах или организациях. Малой группой обычно считают коллектив от двух-трёх до 15–20 человек, где все участники непосредственно лично взаимодействуют между собой. Именно эта близость и прозрачность коммуникаций создают особый тип взаимоотношений, в том числе – оказывают влияние на выбор формальных и неформальных лидеров, которые чаще всего появляются естественным путем.

В малой группе людям легко наблюдать за поведением друг друга ежедневно. Поэтому лидерство зависит не от ролей и должностей, а от реальных личных качеств и поведения: авторитета, ответственности, коммуникабельности, умения организовать деятельность, эмоциональной привлекательности, способности к эмпатии [6, с. 312–313]. Фальшь и демонстративность быстро замечаются, поэтому лидер должен быть искренним.

В малых группах лидер чаще всего осуществляет следующие функции: организацию совместной жизнедеятельности в различных ее сферах; выработку и поддержание групповых норм; внешнее представительство группы во взаимоотношениях с другими группами;

принятие ответственности за результаты групповой деятельности; установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе [5].

При этом данные функции должны выполняться одновременно, что определяет важность признания авторитета лидера абсолютно всеми членами коллектива.

Малые группы образуют более тесные эмоциональные связи, в связи с чем лидер часто выполняет не только организационные, но и психологические и поддерживающие функции. В частности, он регулирует конфликты, задает эмоциональный тон, поддерживает членов группы, помогает сохранять единство.

В малой группе лидер не просто распределяет задачи между членами коллектива или выбирает направления действий, он выступает центральным элементом коммуникаций, носителем норм и ценностей, регулятором психологической атмосферы и, часто, главным инициатором стратегических и поведенческих решений. Влияние лидера в такой группе носит комплексный характер, проявляясь как в рациональной, так и в эмоциональной сферах функционирования группы [6].

Одной из фундаментальных характеристик малого коллектива можно считать высокую прозрачность: каждый участник непосредственно наблюдает за поведением других, что делает процесс формирования лидерства естественным и динамичным. Неформальное лидерство возникает спонтанно, поскольку группа интуитивно выделяет человека, обладающего наибольшим авторитетом, компетентностью или эмоциональной привлекательностью.

В отличие от крупных организаций, где лидерская позиция чаще закреплена формально, в малой группе лидерство является продуктом взаимодействия и признания. Это обстоятельство играет важную роль в процессе принятия решений: влияние лидера основывается не на власти, а на доверии, уважении и добровольном следовании. Поэтому решения, принимаемые при участии лидера, обычно воспринимаются участниками как легитимные, значимые и соответствующие интересам всех членов группы.

Для понимания влияния лидерства на процесс принятия решений важно учитывать специфику межличностных отношений в малых группах. В такого рода коллективах эмоциональные связи сильнее, обратная связь быстрее, а степень личной ответственности заметнее. Лидер постоянно находится «в поле зрения» группы, и его поведение непосредственно влияет на отношения между другими ее участниками. Так, в ситуациях обсуждения тех или иных вопросов, оценки альтернатив или выбора стратегий поведения лидер нередко задает тон коммуникациям, определяет стиль обсуждения и расставляет необходимые акценты.

Даже если лидер не стремится доминировать, его мнение часто воспринимается как более взвешенное или значимое, что приводит к феномену нормативного влияния. Участники склонны корректировать собственные позиции с учетом мнения лидера, стремясь сохранить сплоченность группы и избежать возможных конфликтов. Таким образом, лидер становится своеобразным «центрирующим элементом, формирующим направленность дискуссии и окончательные решения» [8].

Однако влияние лидера не ограничивается только выполняемыми функциями или получением того или иного статуса. В малых коллективах большое значение имеют эмоциональная компетентность лидера, его способность поддерживать благоприятный климат, снижать напряжение и стимулировать участие всех членов группы в процессе обсуждения.

Лидер, обладающий высокими коммуникативными навыками, облегчает обмен информацией, способствует более глубокому анализу ситуации, обеспечивает безопасность высказывания альтернативных мнений. Это особенно важно в условиях неопределенности, когда группа сталкивается со сложными задачами, у которых нет единого правильного решения. Такие лидеры стараются создать в коллективе такую атмосферу, в рамках которой участники могут свободно высказывать сомнения, замечания и предложения, что повышает качество коммуникации и эффективность решения поставленных задач в любой период времени.

В то же время в малых группах возможно и негативное влияние лидера на процесс принятия решений.

Авторитарный стиль лидерства, при котором он стремится навязать свое мнение, ограничивает дискуссию и подавляет инициативу других участников, ведет к снижению эффективности групповых решений. В частности, речь идет о таком явлении, как «групповое мышление», когда коллектив принимает те или иные варианты без критического анализа, ориентируясь на сохранение гармонии и избегание конфликта с лидером. В таких ситуациях лидер становится источником неэффективных решений, а группа – пассивным исполнителем его воли. В малых группах данная тенденция наблюдается достаточно часто, поскольку количество взаимодействий и социальное давление достаточно высоки. Следовательно, стиль лидерства прямо определяет качество групповых решений: демократичный и кооперативный подходы способствуют их обоснованности и правильности, тогда как директивный может приводить к ошибкам, которые негативно влияют на атмосферу в самом коллективе [2].

Также важно отметить влияние распределенного лидерства, которое особенно характерно для малых групп. В зависимости от ситуации внутри одной группы могут существовать разные лидеры:

лидер по организации действий, эмоциональный лидер, экспертный лидер, лидер-новатор и другие. Такая ролевая дифференциация способствует более взвешенному и многостороннему анализу проблем.

Когда участники признают компетентность разных личностей в различных сферах, процесс принятия решений становится более многогранным, а сами решения – более точными. Распределенное лидерство снижает риск преобладания одной точки зрения и способствует повышению включенности в обсуждение всех членов группы, «лидер в такой системе выполняет координирующую роль, поддерживая баланс между участниками и обеспечивая согласованность позиций. Это особенно эффективно в командах, ориентированных на творчество, инновации и решение сложных многомерных задач» [9, с. 26].

Влияние лидера на принятие решений в малых группах проявляется также в рамках формирования групповых норм и ценностей. Лидер определяет не только направление действий, но и правила взаимодействия, стандарты поведения, критерии успешности. Нормы, задаваемые лидером, оказывают долговременное воздействие на процесс принятия решений, поскольку формируют рамки допустимого и желательного поведения. Если лидер поощряет открытость, анализ и самостоятельность, решения будут приниматься более рационально. Если же лидер склонен к закрытости, контролю и формальному подходу, решения будут, напротив, не слишком удачными.

Следовательно, лидерство выступает механизмом формирования когнитивной среды группы, что существенно влияет на ее способность принимать качественные решения.

Помимо этого, лидер влияет на мотивационную сферу участников, что также влияет на эффективность процесса принятия решений. В частности, в малых группах личная значимость участия высока, и лидер, который умеет вдохновлять, поддерживать и направлять, способствует появлению внутренней мотивации у других членов коллектива. Мотивированные участники активнее обсуждают, предлагают идеи, берут ответственность за результаты. Наоборот, при низкой мотивации или отсутствии доверия к лидеру члены группы стремятся минимизировать участие, практически не проявляются инициативу и пассивно соглашаются с точкой зрения большинства. В результате качество решений снижается, а в самой группе могут назревать конфликты.

Таким образом, лидерство в малых группах оказывает многогранное и глубокое влияние на процесс принятия решений. Оно затрагивает рациональную, эмоциональную, мотивационную и нормативную сферы функционирования группы. Лидер определяет характер коммуникаций, стиль обсуждения, степень вовлеченности участников, уровень критичности мышления и ориентацию на достижение общих целей.

Эффективное лидерство способствует повышению уровня демократичности процесса принятия решений, стимулирует участие всех членов группы, поддерживает открытую и доверительную атмосферу, что позволяет принимать более и обоснованные решения в соответствии с ситуацией.

Неэффективное или авторитарное лидерство, напротив, ограничивает дискуссию, подавляет инициативу, ведет к формированию группового мышления и снижает качество принимаемых решений.

В условиях современного общества, где значительную роль играют именно малые коллективы во всех сферах, понимание специфики влияния лидерства на принятие решений становится особенно важным. Это знание помогает выстраивать эффективные коммуникации, формировать благоприятный климат и принимать решения, соответствующие интересам группы в каждый конкретный период времени.

Лидерство в малых группах является не просто способностью вести за собой, но своего рода искусством моделировать условия для совместного поиска оптимальных решений. Именно в этом проявляется глубинная сущность данного феномена – в умении объединять людей и обеспечивать гармоничное взаимодействие, которое превращает группу в эффективный механизм принятия решений.

Список литературы

1. Войсковая Ю.О. Понятие и сущность лидерства в психолого-педагогической литературе // Педагогика и психология в современном мире: теоретические и практические исследования: сборник статей по материалам LXXI международной научно-практической конференции. М.: (ООО «Интернаука», 2023. С. 96–101.
2. Вязовская А.О. Специфика лидерства в малых группах // Социальные практики и управление: проблемное поле социологии: материалы IV Сибирского социологического форума с международным участием. Отв. редакторы С.А. Ильиных, С.В. Ровбель, И.И. Щемелева. Новосибирск: НГУЭУ, 2021. С. 327–330.
3. Герасимова Н.Г. Уточнение понятия «лидерство» через его существующие виды // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2025. № 2. С. 247–255.
4. Маркелова Ю.В., Суслова Э.А. Лидерство: понятие, виды, теории [Электронный ресурс]. URL: <https://www.internauka.org/journal/stud/herald/199> (дата обращения: 28.04.2026).
5. Марфина Е.А., Седова М.Ю., Шехов Д.А. Лидерские качества и тенденции развития этих качеств // Инновационные технологии управления: сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. Нижний Новгород, 2017. С. 46–49.
6. Радаев А.О. Обучение малых групп в стратегии лидерства // Молодежь. Техника. Космос: труды тринадцатой общероссийской молодежной

- научно-технической конференции. Сер. «Библиотека журнала «Военмех. Вестник БГТУ», № 77». Санкт-Петербург, 2021. С. 311–313.
7. Сулейманова О.М. Понятие и характеристика феномена лидерства в психолого-педагогической литературе // Педагогика и психология в современном мире: проблемы и инновации: материалы Международной научно-практической конференции. Махачкала, 2025. С. 192–196.
 8. Умарова М.А. Понятие и сущность лидерства // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 8. С. 270–276.
 9. Харина М.П. Динамические процессы в малой группе: лидерство, конформизм, групповое давление [Электронный ресурс]. URL: <https://www.internauka.org/journal/stud/herald/164>
 10. Шестакова Т.Н. Теоретический анализ понятия лидерства // Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2023. № 3 (300). С. 18–22.

Об авторах:

МИНИНА Екатерина Михайловна – аспирант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: shulyaenot@yandex.ru

КОРОТКИНА Елена Дмитриевна – кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой «Психология» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: Korotkina.ED@tversu.ru

Leadership in small groups: influencing decision-making

E.M. Minina, E.D. Korotkina

Tver State University, Tver

In this article, the task is to determine the influence of personal leadership qualities in a small group on the ability to influence other team members to make decisions. The essence of the concept of «leadership» is revealed, the features of leadership in small social groups are analyzed, and the results of the analysis of modern research in terms of the influence of leadership in small groups on decision-making are described. The authors conclude that «leadership» is an inherently complex social phenomenon based on the ability to influence other people by directing their behavior, thoughts, and emotions to achieve a common goal. Accordingly, this mechanism is associated with the possibility of the leader's influence on decision-making in small groups: the leader listens attentively to the opinions and ideas of all team members, forms his own vision of the situation, which conveys to others, and encourages other team members to act accordingly to a particular decision. And the members of the small group, in turn, follow this decision not out of pressure or fear, but out of trust and respect for the opinion of their leader.

Keywords: *leadership, leader, small group, influence on consciousness, social hierarchy, influence on public opinion.*

Принято в редакцию: 21.04.2026 г.

Подписано в печать: 09.06.2026 г.