

ЛИДЕРСТВО, КОМПЕТЕНТНОСТ И УПРАВЛЕНСКИ СТИЛ

Проблемът за лидерството и стиловете на управление в организациите придобива нови измерения в контекста на динамичните социални и исторически промени, които се утвърждават през последното десетилетие на XX век. Преходът от индустриалната към информационната епоха налага отмиране на бюрократичния тип организации и засилва необходимостта от справяне с кризата в адаптацията към променящата се външна среда. Новите тенденции в ефективното управление на организационната култура изискват преразглеждане на ключови проблеми:

- Поставяне на акцента върху управлението на човешките потенциали за сметка на строгата система на структуриране на ресурсите.
- Използване на предимствата на хоризонталната организация в противовес на йерархичната.
- Стратегически мениджмънт и нова организационна философия за сметка на краткосрочно планиране на печалбите.

Именно в това се проявяват предизвикателствата пред управлението през информационната епоха. Променят се ценностите, смисълът и значението на управлението както за организациите, така и за „отделните личности: това не е революция в технологията, машините, техниката, софтуера или бързината и скоростта, това е революция на концепциите за управление“¹. Ето защо в съвременната „бърза икономика“ печелившите организации ще

¹ Дракър, П. (2002). *Ефективното управление*. София: Класика и стил, с. 131.

бъдат тези, в които не евтиният труд, а висококвалифицираните и мотивирани служители ще са основна ценност; стратегическият мениджмънт и системните категории ще носят и ще създават стойности, а не производствените ресурси.

Питър Дракър, бащата на съвременната теория за социалното управление, посочва следните три задачи на управлението:

- да се определят целта и мисията на организацията;
- да се направи дейността на организацията продуктивна;
- да се управляват социалните въздействия и реакциите¹.

Първата задачата – да се определят мисията и целите на организацията в дългосрочен план, представлява същността на съвременния стратегически мениджмънт. В този смисъл се повишава значението на компетентностите на мениджърите и на лидерите като личности, мотивиращи групата за постигане на ясна идентичност и цели. Мениджърът и лидерът с тяхната индивидуалност и стил на управление влияят върху цялостното функциониране, определят насоките на развитие на организациите за постигане на по-висока ефективност. Дефинирането на успешното лидерство предполага отговор на следните въпроси: Винаги и във всички ситуации ли лидерският стил е устойчив? „Доколко е ефективен или неефективен в съвременната неопределена и турбулентна среда?“.

С промяната на ценностите на обществото се изменят традиционните стилове и се утвърждават нови модели на управление. Те не са пряко следствие от откритията на мениджърите, които разполагат с актуалната техническа, социална или политическа власт и въвеждат по-ефективни нови практики. Не са плод и на академичните изследвания или на прозренията на популярните автори. Новите стилове на управление са резултат от сложното взаимодействие между всички тези фактори в съвременната информационна епоха на нарастваща глобализация, непрекъснати промени във външната среда².

¹ Пак там.

² Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. (1990). The Evolution of Management Models: A New Approach (ch. 1). – In: *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. New York: John Wiley & Sons, pp. 15-47.

Актуалната обкръжаваща среда на организациите вече не е така благоприятна, както през индустриалната епоха. На настоящия етап е необходимо остро като „бръснач“ управление, дори само поради голямата конкуренция и необходимостта поне „да си наравно с другите“. Отдавна отмина времето, когато необузданият растеж, лесно достъпните ресурси и неограниченото предлагане за удовлетворяване на клиента можеха да бъдат компенсирани от продължителния ръст в приходите и продажбите. В съвременните условия на оскъдни ресурси, непрекъснато ожесточаващо се съперничество и изключително бурна промяна управленските грешки не само се забелязват, но водят до дългосрочни последици за организациите. Днес ефективното управление е така жизнено необходимо за компанията, както никога преди¹. Всички тези аспекти са важни с оглед на тенденциите и бъдещото развитие на системите за управление в организациите и постигането на по-адаптивна индивидуална, групова и организационна култура.

Интересът към изучаване на спецификата и процесите на лидерството в сферата на психологията се заражда в рамките на социалната психология и се разпростира в областта на организационната психология, пренасяйки се към проблемите на управлението и развитието на човешките ресурси.

МЕНИДЖМЪНТ ИЛИ ЛИДЕРСТВО

В специализираната литература по проблема за мениджмънта и лидерството съществува богато разнообразие от дефиниции, но въпреки това могат да се отграничат някои тенденции, които се наблюдават като общи теми. Едно от определенията описва лидерството като процес, включващ **влияние** върху другите хора, което се появява в контекста на групата за постигането на определена цел². Други дефиниции поставят ударението върху ролята

1 Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. New York: Addison-Wesley, p. 5.

2 Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (second edition). London: Sage, p.

на лидерите при „дефинирането на организационната реалност“¹.

Формалните изследвания върху лидерството започват още от началото на ХХ в. и идентифицират онези фактори, които правят хората самоуверени и ефективни при влиянието им върху поведението на другите индивиди или групите².

Ранните изследвания, фокусирани върху личностните характеристики или върху поведението на онези, които се проявяват като лидери, са последвани от такива, които обръщат внимание на влиянието на ситуационните фактори върху лидерското поведение. По-новите изследвания поставят в центъра взаимоотношенията между лидерите и последователите и акцентират върху необходимостта от изследване на последователите. Разбира се, може да се спори дали това е важно поради факта, че всички лидери са и последователи. Освен това съвременните измерения на лидерството поставят по-голямо ударение върху властта. В този аспект значението на последователите се разглежда по отношение на крайното легитимиране на лидерството³. Общоприето е мнението, че мениджмънтът е продължение на лидерството с формални средства. Този възглед изисква по-ясно очертаване на разликата между „лидерство“ и „мениджмънт“ поради спецификата на дейностите, включени в тях, както и между „лидери“ и „мениджъри“.

Мениджмънтът може да бъде представен като специфична, „затворена“ дейност за постигане на ефективност и ефикасност във всекидневните дейности. Той е ориентиран към поддържането на статуквото, поради което е по-скоро статична дейност и характеризира специфичните културни практики, които ориентират всекидневното поведение в организацията и поддържат доминиращите норми и ценности. Управлението е значително по-устойчиво, стабилно и постоянно и освен това функционира целенасо-

1 Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. – In: S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage, pp. 276-292.

2 Rosenbach, W., E., Taylor, R., L. (1993). *Contemporary Issues in Leadership*. Oxford: Westview Press, p. 24.

3 Lee, C. (1993). Followership: The essence of leadership. – In: W. E. Rosenbach and R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary Issues in Leadership Research*. Oxford: Westview Press, pp. 113-121; De Pree, M. (1993). Followership. – In: W. E. Roenbach and R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary Issues in Leadership Research*. Oxford: Westview Press, pp. 137-140.

чено и съзнателно. Отговорността при мениджмънта е конкретна. Общо взето, мениджмънтът може да се дефинира като специфичния начин, по който се социализират и енкултурират служителите, докато лидерството по същество е динамично и „отворено“. С промяната на актуалните практики и прилагането на творчески методи организацията може да оползотворява своите потенциали, да се придвижва напред и да постига успех в бъдеще. Понякога лидерството възниква и функционира стихийно и е силно податливо на груповите настроения. В този смисъл отговорността е твърде неопределена.

При мениджърите и мениджмънта става дума най-вече за създаване на стандартите на поведение и ефективност в организациите и по-специално за благоприятен комплекс от структурирани дейности. Те обаче не са достатъчни, за да се справи организацията успешно с промяната, т. е. с акултурацията. За съжаление много изследвания върху природата на лидерството се провалят, защото не се съобразяват с тази разлика.

В съгласие с това различие някои автори, като например А. Залезник¹, поддържат схващането, че лидерите и мениджърите са различни типове хора. Наистина те са „различни психологически типове“ и имат различни ориентации към работата. Мениджърите са склонни да разглеждат работата като възможен процес, включващ взаимодействие между хора и идеи, създаване на стратегии и вземане на решения чрез преговори и сключване на сделки, използването на награди и наказания. Ето защо те действат при условията на ограничен избор. Като психологически тип те могат да се характеризират като „... упорито работещи, аналитични, толерантни и почтени. Имат силно чувство за принадлежност към организацията и са много горди с увековечаването и подобряването на статуквото... Но мениджърите се фокусират предимно върху същността, съдържанието на всекидневните проблеми“².

За разлика от мениджърите лидерите работят в противопо-

1 Zaleznik, A. (1993). Managers and Leaders: Are they different? – In: W. E. Rosenbach and R. L. Taylor (Eds.). *Contemporary Issues in Leadership Research*. Oxford: Westview Press, pp. 36-56.

2 Ibid., p. 39.

ложната посока – за развитието на новаторски методи за разрешаване на дългогодишни проблеми и за разкриване на нови възможности. По този начин лидерът има потребност да дава обективен израз на идеи, които да стимулират хората, и да развива изборите, които дават реалната стойност на предложените идеи. Поведенческият стил и стратегиите на действие на лидерите „...често са драматични и непредсказуеми като стил. Те показват тенденция към създаване на атмосфера и промяна... и дори хаос. Те... стимулират и подтикват другите да работят упорито и да създават реалност на базата на фантазия“¹. В заключение лидерите са ангажирани със съзидателна работа и работят в ситуация на висок риск. Самите лидери обаче са склонни да работят в силно неопределена среда, а по-специално в ситуация, в която възможностите и наградите са големи. А. Залезник разграничава лидерството и мениджмънта в организациите на базата на четири основни измерения: цели, концепция за работата, междуличностни взаимоотношения и възприемане на себе си.

От гледна точка на целите лидерите се отличават с висока степен на активност. Те използват целите, за да провокират промяна в нагласите на подчинените. Мениджърите, обратно, не възприемат целите като средство за постигане на промяна, а като необходимост. Концепцията им за работата е насочена към установяване на стратегии за вземане на решения, като поведението им по-често би могло да се определи като консервативно. За разлика от тях лидерите са по-склонни да поемат риск и да разработват нови алтернативи за решаване на даден проблем. Що се отнася до междуличностните отношения, мениджърите общуват с другите в зависимост от тяхната роля за съгласуване на нещата или при вземане на решение, докато лидерите са по-ангажирани с идеите и изграждат отношения с хората по по-интуитивен и експресивен начин. По същество различието е в това, че вниманието на мениджърите е насочено към това, как да се извършват дейностите. Обратното, вниманието на лидерите е насочено към смисъла на нещата и решенията за участниците. Що се отнася до самооценката, при мениджърите тя е в пряка зависимост от просперитета на

1 Ibid., p. 42.

организацията или групата, тъй като те възприемат себе си главно като нейни членове. За разлика от тях самооценката на лидерите не се влияе пряко и значимо от членството им в организацията¹.

Въпреки посочените различия е възможно и дори препоръчително функциите на мениджъра и на лидера да се съчетаят в една личност. Още повече че в съвременните организации, които разчитат на управлението на човешките ресурси, когато лидерът не съвпада с мениджъра, подчинените не реализират напълно възможностите си. В този смисъл за ефективното управление на организациите е най-добре лидерството и мениджмънтът да се разглеждат като различни, но взаимодопълващи се дейности.

Модерна тенденция в организационната теория е да се ограничава значението на груповия лидер в услуга на неща като структура, контролни системи и климат. В този смисъл каквито и думи да се използват, лидерството на групите в организацията винаги ще е интегриращият фактор за ефективността на компанията. Ролята на лидера е сложна, изпълнена с неясноти, конфликти и несъвместимости. Анализът на теоретичните подходи допринася за по-доброто разбиране на различните модели².

ДЕФИНИРАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО

За ясното и точно дефиниране на лидерството повечето изследователи от началото на ХХ век се стремят на отговорят на следните въпроси: „Вродена характеристика ли е лидерството?“, „Раждат ли се лидерите или се създават?“, „Съществува ли точен похват или точен стил, нещо, което, ако научим, ще промени живота ни?“, „Съществуват ли модели, които хората могат да имитират, да научат от някого?“, „Ако си популярен, значи ли това, че си ефективен?“, „Възможно ли е човек да бъде и двете: добре приет (популярен) и продуктивен?“. Допусканията за същността на лидерството въздействат не само върху частните институции

1 Ibid., p. 49.

2 Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, pp. 96-123.

и организации, но и върху формата на политическата система в отделните страни, формират образователната системата и тази на управление на обществото. Някои са убедени, че лидерът притежава базисни характеристики, които са му дадени по рождение, или ранната среда води до кастата на лидерите чрез системата за обучение, която развива определени особености на мисленето. Втората световна война обаче утвърждава противоположното убеждение, а именно, че всички хора – от всякакъв произход и имащи образование – могат да станат ефективни лидери. Промяната на процедурите за подбор на офицери е официално признание за това твърдение. Оттогава насам цялостният подход към лидерството се променя.

В специализираната литература се срещат множество дефиниции на лидерството, които могат да се разделят в три направления. Първото определя лидерството като свойство, второто – като процес, а третото – едновременно като свойство и процес. Изследванията на първото направление приемат, че лидерството е сбор от качества, множество характеристики, притежавани от личностите, които успешно упражняват **влияние**. Разглеждането на лидерството като процес означава, че то е пряко, непринудено **влияние** и координиране на действията на групата по посока на постигане на целите ѝ. Третото направление съгласува тези характеристики и определя лидерството като пряко, непринудено **влияние** на личности, притежаващи съответните качества по посока на постигане на дадена цел.

Както се вижда, и в трите направления при дефинирането на лидерството като ключова характеристика се приема упражняването на **влияние**. Според виждането на Ч. Хенди лидерството означава, че една личност е над другите, издигната до елита и привилегированите класи. Лидерът, който носи отговорността за организиране или координиране на работата на другите и се стреми да доведе нещата до техния край чрез тях, се изправя пред някои специфични проблеми на управлението. Според Ч. Хенди управлението на хората е като шофирането или може би като любовенето. „Голяма част от нас го правят в един или друг момент. Голяма част от нас го правят адекватно може би, но често съжаляват, защото смятат, че биха могли да го правят още по-добре. Не

сме сигурни обаче в откритото му съществуване, в задаването на въпроси за него, трудно се подготвяме да го дискутираме, освен в шеговит дух. То е нещо, свързано с управлението на хората, и всички способни лица могат да се справят с него⁴¹.

Ч. Шришейм, Дж. Толивър и О. Бехлинг дефинират лидерството като „...социален процес на влияние, в който лидерът търси съзнателно участието на подчинените в усилието да се постигнат организационните цели“⁴². Т. Петерс и Н. Аустин описват лидерството в по-широки термини:

...лидерството значи визия, насърчаване, ентузиазъм, доверие, любов, стрес, сила, страст, последователност, използване на символи, привличане на вниманието чрез илюстриране на задоволително описание на всекидневието, напълно драматично създаване на герои на всякакво равнище, трениране и множество други неща. Лидерството трябва да се представи на всяко ниво на организацията, От него зависят милион малки неща, осъществени с наблюдение, постоянство и грижа, но всички те не са възможни, ако не съществува вярата, визията, базисното убеждение³.

Както става ясно от тази дефиниция, лидерството е нещо повече от упражняване на власт и авторитарност.

Г. Юкъл⁴ предлага концептуална рамка за разбиране на лидерството. Тя е създадена чрез обединение на компоненти от различни теории и модели. Отличителните лидерски черти са основата на ефективното лидерство. Те се отнасят до способностите на човека да осъществява множество управленски поведения или

1 Ibid., p. 97.

2 Schriesheim, C., Tolliver, J., Behling, O. (Summer, 1978). Leadership Theory: Some Implications for managers. *MSU Business Topics*, p. 35. – In: R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens. (Eds.). *Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill, p. 472.

3 Peters, T., Austin, N. (1985). *A Passion of Excellence*. New York: Random House, pp. 5-6. – In: R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens. (Eds.). *Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill, p. 473.

4 Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. – In: J. Greenberg, R. Baron (Eds.). *Behavior in Organizations. Understanding and Managing of Human Side of Work*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, p. 470.

роли. Ефективното лидерство зависи и от множество ситуационни променливи. Те са важни компоненти на ситуационните лидерски теории. Освен това лидерството е ориентирано и към резултатите.

Търсенето на окончателните отговори за същността и детерминантите на лидерството е подпомогнато от множество емпирични изследвания, реализирани от гледна точка на различни операционализации на основните му измерения. Изследователите поставят ударение върху различни същностни характеристики: действителните отличителни черти на личността на лидера, поведенчески стил на лидера, природата на задачата, която решава, или контекстът на ситуацията, в която се разгръща неговата дейност.

В този аспект обаче възниква въпросът: „Може ли всеки да е ефективен лидер?“. Търсенето на окончателните отговори на проблема за лидерството е подпомогнато от стотици изследвания и множество теории. Изследователите фокусират вниманието си върху различни детерминанти: действителните характеристики на личността на лидера, лидерския стил и природата на задачата или ситуацията.

ТЕОРЕТИЧНИ ПОДХОДИ КЪМ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЛИДЕРСТВОТО

Подходите към проблемите за лидерството се отнасят към една от основните теми: теория за личностните черти, теория за лидерските стилове и теория за вероятността. По-подробното разбиране на същността на цялостния проблем може да доведе до по-добри решения на конкретните ситуации, което е цел на тази глава от книгата. Всяка от различните концепции съдържа елементи на истината, но крайният анализ невинаги е успешен при обясняване на различията между ефективното или неефективното лидерство.

Основните подходи към определяне на лидерството най-общо могат да се класифицират като универсални и ситуационни. Универсалните подходи търсят най-ефективния стил на управление като сбор от стабилни личностни черти или като поведение. Ситу-

ационните подходи подчертават, че не съществува най-ефективен стил на ръководство, валиден едновременно за всички ситуации, т. е. ефективното лидерство се разглежда като съвкупност от ситуационни фактори.

Концепция за отличителните черти на лидера

Първите опити за осъзнаване на същността на успеха на лидера насочват вниманието на изследователите към индивидуалните особености, т. е. характеристиките на лидерите. В специализираната литература подходът обикновено се представя под наименованието подход на „великия мъж“ или характерни (отличителни) черти на лидера¹.

Теорията за характерните черти е господстваща парадигма от началото на XX век до Втората световна война. Основно допускане в подхода е разграничаването на лидерите от не-лидерите или последователите чрез техните трайни личностни характеристики или „черти“². Лидерът се определя като човек, който притежава някои от следните характеристики: енергичност, доминантност или интелигентност. Смята се, че тези черти в по-голяма степен са вродени и трайни и могат да се използват за прогнозиране на ефективността на лидера в множество ситуации. В изследванията се разглеждат и фактори като поредност на раждане, културни практики на възпитаване на децата, ранна социализация, социално-икономически статус на родителите.

До 50-те години на XX век са проведени множество изследвания на отличителните черти на успешните лидери. Изследователите откриват, че съществува причинно-следствена връзка между ефективността на лидерството и проявяването на дадено качество. Освен това се извежда набор от характерни черти, присъщи на успешните лидери, които според тях надеждно ги разграничават от подчинените им.

1 Цит. по: B. Alimo-Metcalfe, R., J. Alban-Metcalfe, (2002). Leadership. – In: P. Warr (Ed.) *Psychology at Work*. London: Penguin Books, pp. 300-326.

2 Операционална дефиниция на понятието лидерска черта е „физическа и или личностна характеристика, която диференцира лидерите от последователите им“ (Stogdill, R. (1974), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, ch. 11, p. 448.

Концепциите за отличителните черти се основават на следните допускания:

- човекът е по-важен от ситуацията;
- ако могат да се идентифицират различните характеристики на успешните лидери, изследователите и практиците ще притежават ключа към решаване на проблема с лидерството;
- ако не могат да се създадат добри лидери, т. е. те се раждат такива, идентифицирането на отличителните им черти разкрива възможности успешно да се подбират добрите лидери.

При задълбочен анализ на многобройните изследвания в тази област се установява, че единствено 5 % от идентифицираните черти са представени напълно при успешните лидери. Въз основа на това Ч. Хенди стига до извода, че чертите са зле дефинирани и остават неизползваеми в практиката за ефективното управление¹. Това разнообразие от убеждения, които варират от пълно приемане до категорично отхвърляне на теорията за чертите, вероятно рефлектира върху формулирането на изследователските хипотези. Нещо повече: изследователският интерес неизбежно влияе върху използваните инструменти за диференциране на качествата и чертите, които се очаква да се открият. От изследванията, проведени в рамките на парадигмата за отличителните черти, могат да се диференцират като общоприети следните основни характеристики на успешните лидери:

- *Интелигентност*, т. е. индивидът да е над средното равнище, но не на нивото на genialността. Интелигентността е особено значима при решаването на общи и абстрактни проблеми.
- *Инициативност*, т. е. независимост, изобретателност и способност за реализация на инициативите в практиката. Установява се обаче, че инициативността на човека след младостта (40-те години) спада.

¹ Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. London: Penquin Books, p. 99.

- *Самоувереност*, т. е. умерено висока оценка на равнищата на компетентност и амбиции и овладяване на основните знания в общността.

Освен тези качества могат да се цитират и някои други, които са характерни за успешните лидери: добро здраве, ръст над средната височина или малко под нея, по-висок социоекономически статус в общността. Други изследователи споменават следните черти: ентузиазъм, социабилност, интегративност, смелост, енергичност, въображение, решителност, вяра, мъжественост.

Притежаването на всички тези черти обаче е непостижим идеал. Съществуват твърде много изключения – хора, които не притежават някои от главните черти, но се справят успешно като лидери. Ако се намали полезният минимум, основните три черти остават необходими, но недостатъчни условия, т. е. добрите лидери ги притежават, но наличието им невинаги е решаващо.

В следвоенния период обаче ентузиазмът към идентифицирането на отличителните черти на успешните лидери е заменен от широко разпространени критики. Изследвания, проведени от Р. Стогдил през 1948 г. и от Р. Ман през 1959 г., целят да обобщят въздействието на чертите върху лидерите, но именно те стават основа за критичното оспорване на прогностичните възможности на теорията за чертите. Изследванията на Р. Стогдил¹ са опит да се идентифицират устойчивите личностни черти на лидера, като се отчита тяхната детерминираност и от изискванията на ситуацията, в която той функционира. Очертава се клъстер от пет черти, които диференцират успешните лидери от обикновения последовател: (1) интелигентност, (2) доминантност, (3) самоувереност, (4) равнище на енергия и активност и (5) релевантни познания за задачите, т. е. за ситуацията.

Прегледът на Р. Ман също е разочароващ за теорията за отличителните черти. От седемте категории на личностните черти, които изучава, Р. Ман открива, че интелигентността е най-доброто средство за прогнозиране на лидерството. Той обаче предупреждава, че всички наблюдавани положителни взаимоотношения

¹ Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*, New York: Free Press, p. 501.

между чертите и лидерството са със слаби корелации – средно около 0.15¹. Взети заедно, откритията на Р. Ман и Р. Стогдил нанасят почти „смъртоносен“ удар на теорията за отличителните черти. Днес обаче, десетилетия по-късно, лидерските черти отново са обект на сериозно изследователско внимание.

Според изследванията на Едуин Гизели² най-характерна черта на успяващия мениджър е „способността да се ръководи“, която се изразява в уменията да се насочва работата на другите хора, като се организират и се обединяват усилията за постигане на поставените общи цели. Други черти, посочени в изследването на Е. Гизели, са: потребност от професионален растеж, интелектуални способности, потребност от самоутвърждаване, решителност и самоувереност.

Едно по-ново проучване на Уорън Бенис също потвърждава взаимовръзката между личностните черти на лидера и ситуационните фактори³. Установява се силна зависимост между характерните черти на успешния лидер и начина, по който го възприемат подчинените. Авторът стига до извода, че връзката между личностните черти на лидерите и начина, по който ги възприемат подчинените, е много силна. В този смисъл основните черти на успешния лидер са: управление на вниманието, на смисъла (разбирането), на доверието на подчинените и на Аза.

На практика лидерството е комбинация от характеристики, които са важни, но притежаването им невинаги води до успех, а дори може да води и до неуспех⁴.

В съгласие с тази перспектива други съвременни изследвания проучват личността като междинна променлива в детерминирането на лидерското поведение⁵. В действителност Б. Бас⁶ пред-

1 Цит. по: B. Alimo-Metcalfe, R., J. Alban-Metcalfe, (2002). *Leadership*. – In: P. Warr (Ed.) *Psychology at Work*. London: Penguin Books, pp. 300-326.

2 Ghiselli, E. (1971). *Explorations in Managerial Talents*. Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing Company, pp. 62-63. – In: J. Greenberg, R. Baron (Eds.). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, pp. 469-513.

3 Bennis, W. (1992). *On Becoming a Leader*. New York: Business Books, pp. 86-93.

4 Цит. по: B. Alimo-Metcalfe, R., J. Alban-Metcalfe, (2002.) *Leadership*. – In: P. Warr (Ed.) *Psychology at Work*. London: Penguin Books, pp. 300-326.

5 Zaleznik, A. Op. cit., pp. 36-56.

6 Bass, B. (1998). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and*

полага, че личностните черти могат да обяснят 35% от вариациите. Това становище се поддържа от заключенията на А. Чърч и Дж. Уоклоуски¹, които разглеждат отношенията между личността и ориентацията към лидерството. Тази релация се операционализира чрез понятието „упълномощаващо“ лидерство, което се измерва с индикатора на личностните типове на Майърс-Бригс (МВТИ) и Въпросника на Къртгън за адаптация и иновация (КАИ). Изследователите не откриват значими разлики между възприятията на подчинените и управляващите, но установяват различия в типа поведения на лидерите. По този начин мениджърите могат да се типологизират като:

- **„мотиватори“**, т. е. разглеждат се като по-вероятно насърчаващи поемането на рискове, харесващи предизвикателството, мотивиращи работещите и отделящи време за празнуване.
- **„изобретатели“**, които са значително по-добри в изобретяването, вземането на решения, установяване на мисията на тяхната организация (група), но влияещи в средна степен върху последователите си чрез събуждането на техните надежди, ентузиазъм и енергия.

Ценността на това изследване е, че то подпомага разбирането на отношенията между личността и процесите на лидерство. За разлика от ранните опити за изследване на лидерството тук се използва описание на „лидерството“, вземащо предвид мненията и опита на последователите. С други думи, фокусът при дефинирането на лидерството не е в разглеждането му като зависима променлива. Изследването на Бас се ограничава само до един аспект на лидерството, а именно върху възприятията на подчинените при „упълномощаване“ на техните действия. Основният фокус в теорията за чертите е върху лидера, а не върху управлението. Това обаче подлежи на оспорване, защото се пропуска да се обърне

Applications. New York: The Free Press. - In: R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens. (Eds.). *Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill, p. 474.

1 Church, A., Waclawski, J. (1995). The Effects of personality orientation and executive behavior on subordinate perception of workgroup ennoblement. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, pp. 20-51.

достатъчно внимание на ситуационните фактори. Чертите, които могат да направят една личност ефективен лидер в дадена ситуация, биха могли да я провалят в друга. Съществуват още две критики: (1) въпреки вниманието към идентифицирането на лидерски черти, списъкът с тях остава незавършен и (2) подходът не дава възможност за развитие и обучение¹.

По-нови изследвания, проведени със съвременните методи за обработка на емпиричната информация, допускат, че по-ранните проучвания за прогностичните възможности на чертите може би са некоректно анализирани. С използването на модерни статистически техники за анализ на старите бази данни се установява, че повечето от лидерските поведения могат да се припишат на стабилните личностни черти². Метаанализът на Р. Лорд от 1986 г. и неговите колеги също потвърждават тези резултати. Като се основава на вторичен анализ на данните на Ман и следващите изследвания, Р. Лорд заключава, че хората имат лидерски „прототип“ (когнитивна схема), който въздейства върху техните възприятия за това, кой е и кой не е ефективен лидер. В съответствие с тези когнитивни схеми сме склонни да възприемаме за лидери личности, които показват черти или поведения, доближаващи се до прототипите. Изследването на Р. Лорд демонстрира, че хората са възприемани като лидери, когато проявяват черти и поведения, асоциирани с интелигентност, доминантност и мъжественост³. Проведените крокултурни изследвания на лидерството с над 20 000 души от цял свят със следния въпрос „Какви ценности (личностни черти или характеристики) наблюдавате и на какви се възхищавате в своите началници?“, диференцират основно четири черти на възприятията за лидера⁴. Това изследване показва, че като универсални очаквания на хората за желаните качества на техните лидери са създаването на доверие и вътрешна диспозиция за управление.

1 Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R., J. (2002). Leadership. – In: P. Warr (Ed.) *Psychology at Work*. London: Penguin Books, pp. 300-326.

2 Kinicki, A., Hom, P., Trost, M., Wade, K. (June, 1995). Effects of Category Prototypes on Performance-Rating Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, pp. 354-370.

3 Lord, R., De Valder, C., Alliger, G. (1986) A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits among Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 402-410.

4 Цит. по: Aditya, R., House, R., Kerr, S. (2000). Theory and Practice of Leadership: Into the New Millennium. – In: C. Cooper, E. Locke (Eds.) *Industrial and Organizational Psychology. Linking Theory with Practice*. Malden, Massachusetts: Blackwell, pp. 130-166.

Оспорването на обяснителните възможности на теорията за отличителните черти е насочено към невъзможността за диференциация на присъщите на лидерите качества от тези на последователите им. Правени са проучвания, които показват, че част от неуспешните лидери притежават т. нар. „лидерски черти“ дори в по-изявена степен от успешните лидери. Освен това се установява, че подчинените също притежават подобни качества, но не желаят да бъдат лидери и много малко от колегите им споделят, че биха ги приели като такива¹. Констатираните ограничения на теорията за чертите крие опасност от незаслужено пренебрегване на усилията за идентифициране на набор от устойчиви личностни характеристики на лидера. На практика повечето управленски схеми за подбор на кадри работят на базата на някои допускания, често неспецифични, основани на черти, които са необходими предпоставки за ефективно лидерство.

Увеличаването на броя на жените в работната сила поражда много въпроси към разбирането на подобията и различията между лидерите мъже и жени. В тази насока са формулирани изследователски задачи, които се отнасят до това, дали жените и мъжете (1) поемат множество лидерски роли вътре в групите, (2) използват различни лидерски стилове, (3) са средно по-малко или по-ефективни в лидерските си роли, (4) дали съществуват ситуационни различия, които пораждат полови различия в лидерската ефективност. За да се обобщят изследванията, отнасящи се до тези въпроси, са проведени три метаанализа².

Първият показва, че мъжете и жените се различават по типа лидерски роли, които допускат вътре в работните групи. Мъжете се възприемат като проявяващи повече лидерство, ориентирано към цялото и задачата. За разлика от тях жените се възприемат като проявяващи повече социално ориентирано лидерство³. Резултатите от втория метаанализ разкриват, че лидерските стилове

1 Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R., J. Op. cit.

2 Eagly, A., Karau, S. (May, 1991). Gender and Emergence of Leaders: A Meta-Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 685-710; Eagly, A., Karau, S., Sohnsen, B. (February, 1992). Gender and Leadership Style among School Principals: A Meta-Analysis. *Educational Administrative Quarterly*, pp. 76-102.

3 Eagly, A., Karau, S. Op. cit.

варира по пол. Жените по-често използват демократичен или партисипативен стил, отколкото мъжете. Мъжете, обратно, си служат повече с авторитарен или директивен стил, отколкото жените¹. Накрая обобщаващият метаанализ на повече от 75 изследвания достига до три ключови заключения. Първо, мъжете и жените лидери са оценени като еднакво ефективни. Това е много положителен резултат, защото поддържа становището, че не съществуват качествени различия в лидерската ефективност на мъжете и жените лидери. Второ, мъжете се оценяват като по-ефективни лидери, отколкото жените, когато ролите им се определят в по-мъжествени термини, а жените са по-ефективни лидери от мъжете, когато ролите им се дефинират с по-малко термини, съответстващи на културните стереотипи за мъжественост. Трето, половите различия в лидерската ефективност се свързват с относителния дял на мъже – лидери и подчинени.

Важно откритие на теорията за отличителните черти е връзката между ефективното лидерство и отношението между интелектуалното равнище на мениджъра и на подчинените. В този смисъл не бива да се игнорират отличителните черти на лидера в обяснителните модели на лидерството, а по-скоро трябва да се обогатят в контекста на социално-когнитивната парадигма. Чертите играят централна роля във възприемането на лидерите. Социалните перцепции са важни за определяне на чертите, възплетени в човешките познавателни структури за лидерството. Ако са неподходящи, тези черти се нуждаят от корекция чрез тренинг и развитие. От ефективните лидери на XXI се изисква да бъдат хора, които имат визия за това, накъде искат да „водят“, хора, които са способни да организират усилията на другите, да осъществяват целите, произтичащи от визията. Лидерството изисква да се избират правилните личности, има нужда от мотивирани хора. А това значи визията на организацията да се доведе до знанието на всички на всяко равнище. Това, което прави различни нещата през XXI век, е, че светът е променен. В същото време той е станал по-малък благодарение на информационната и технологичната революция,

¹ Eagly, A., Kakau, S., Makhijani, M. (January, 1995). Gender and Effectiveness of Leaders: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*, pp. 125-145.

които изместват индустриалната революция. Лидерите от тази нова индустриално-информационна ера са способни да използват и да разбират силата на информацията и технологията и новите възможности, които те им дават¹.

Ревизирането на обяснителните възможности на теориите за отличителните черти на лидерството в полза на поведенческите и ситуационните теории за лидерските стилове в известна степен е функция на демократичните култури. Последното допускане в теорията за отличителните черти е, че всеки може да е ефективен лидер, ако проявява правилното поведение или се държи по начин, отговарящ на ситуацията, а не в резултат на унаследяване или придобиване на необходимите поведенчески характеристики².

Поведенчески подходи към изследване на лидерските/мениджърските стилове

Въпреки че стабилните качества на личността до голяма степен определят възприемането на лидера от подчинените, трудно би могло да се твърди, че успешното лидерство е функция единствено и само на неговите отличителни личностни черти. Непрекъснато променящата се вътрешна и външна за организацията среда изисква адекватна реакция от страна на мениджъра и на лидера, а теорията за характерните черти не е в състояние да даде отговор на въпроса, какво правят и как реагират лидерите в подобни ситуации.

Отговорът му търсят поведенческите подходи. Тяхната цел е да идентифицират типичните лидерски стилове, осигуряващи ефективно влияние върху подчинените. Смята се, че съществува най-добър, най-ефективен стил на ръководство, който може да се усвои от всеки. Лидерът не се ражда, а се създава.

Психологическите изследвания върху лидерството се ориентират към проучване на поведения, които могат да разграничат ефективния от неефективния лидер. Тук акцентът се поставя върху

1 Horton, T. (January, 1996). Selecting the Best for the Top. *American Management Association*, pp. 20-23.

2 Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, pp. 96-123.

социалните взаимодействия и по-конкретно върху комуникационния процес лидер – подчинен. Смята се, че ефективното поведение може да се наблюдава при лица, които са ефективно повлияни от действията на своите последователи. Този вид поведение се описва като лидерски или управленски „стил“. В специализираната литература са познати над 30 различни стила, но повечето от тях могат да се опишат в четири категории: (1) отнасящи се до задачата, „ориентирани към задачата“ или „продуктово центрирани“, (2) отнасящи се до хората, „ориентирани или центрирани върху личността“, (3) управляващо лидерство, автократично или авторитарно, (4) партисипативно или демократично. В някои изследвания управленският стил или партисипативният се представят като отделни, а в други – като противоположни полюси на една дименсия. Основание за последното е, че лидерите рядко действат по начини, които са единствено управленски или включват участието на хората. Следователно човекът в една ситуация може да е по-демократичен, а в друга – автократичен¹. В други изследвания лидерските стилове се определят като насочени към задачата и към хората и се разглеждат като различни типове лидерство или като двете крайности на една дименсия².

Курт Левин, Роналд Липит и Ралф Уайт³ провеждат първите изследвания върху типологията на лидерските стилове и тяхното влияние върху ефективността. В тях се отграничават три лидерски стила: авторитарен, демократичен и либерален. Ефективността на лидерското поведение се диференцира на основата на три измерения: власт и отговорност, дефиниране и разпределение на задачите, комуникационен процес.

При авторитарния стил цялата власт е съсредоточена единствено в ръцете на лидера. Той взема еднолично решения, основавайки се на цели, поставени от самия него. Комуникацията в организацията е еднопосочна – отгоре надолу. Личната инициа-

1 Цит. по: B. Alimo-Metcalfe, R., J. Alban-Metcalfe, (2002). Leadership. – In: P. Warr (Ed.) *Psychology at Work*. London: Penguin Books, pp 300-326.

2 Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R., J. Op. cit.

3 Lewin, K., Lippett, R. and White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created „social climates“, *Journal of Social Psychology*. 10: 271-99. <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>.

тива не се стимулира, поради което удовлетвореността от труда не е висока. При този стил се поставя акцент върху точното и системно, предварително уточнено изпълнение, което е гарант за повишаване на производителността. Отсъствието на лидер е причина за неуспехи в групата¹.

Авторитарният лидерски стил се използва от ръководители, ориентирани към теория „Х“ на Д. Макгрегър за мотивацията за труд². Концепцията е изградена върху убежденията, че служителите в организацията са хора, отбягващи работата винаги, когато това е възможно. Единствено заплахите и санкциите биха могли да подтикнат към дейност, насочена за постигане на организационните цели. Теория „Х“ предполага, че хората предпочитат да бъдат насочвани и отбягват отговорността. В нея се акцентира върху избора на процедури, даващи точни предписания за изпълнение на поставените задачи, както и на стриктни правила за проверка и контрол, които определят поощренията и наказанията. Силно централизираното управление не предоставя възможност за участие в процеса на вземане на решение от страна на подчинените, свободата на действие е силно ограничена³.

Както при авторитарния, така и при демократичния лидерски стил отсъствието на лидера е фактор за неуспех в групата. При демократичния стил той делегира част от властта, но цялата отговорност остава негова. Решенията в организацията се взимат с участието на подчинените и с отчитане на целите, които се поставят и от тях, но тази процедура отнема значително повече време. Комуникацията е двупосочна – отгоре надолу и отдолу нагоре. Индивидуалната инициатива не се потиска, което е предпоставка за повишаване на удовлетвореността от труда. Увеличава се и личната отговорност и съпричастност при изпълнение на задачите. Както и при либералния стил, при демократичния производителността на труда е слаба⁴.

1 DuBrin, A. (2000). *Applying Psychology. Individual Organizational Effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall.

2 McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. (25th anniversary edition) New York: McGraw-Hill, pp. 33-48.

3 Ibid.

4 Lewin, K., Lippett, R. and White, R. Op. cit.