

3

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. Ситуационните 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.

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

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“¹. 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, социоикономически 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.

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.

¹ 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.

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 гениалността. 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.
- *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

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

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 обобщат 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 между чертите и лидерството са със слаби корелации – средно около 0,15². 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 Гизели³ най-характерна черта на успяващия мениджър е „способността да се ръководи“, която се изразява в умението да се насочва работата на другите хора, като се организират и се обединяват усилията за постигане на

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

² Цит. по Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, B., R. J. (2002). *Leadership*. – In: P. Warr (Ed.). *Psychology at Work*. London: Penguin Books, pp. 300-326.

³ 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.

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 фактори¹. 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 неуспех².

В съгласие с тази перспектива други съвременни изследвания проучват личността като междинна променлива в детерминирването на лидерското поведение³. В действителност Б. Бас⁴ предполага, че личностните черти могат да обяснят 35% от вариациите. Това становище се поддържа от заключенията на А. Чърч и Дж. Уоклоуски⁵, 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

¹ Bennis, W. (1992). *On Becoming a Leader*. New York: Business Books, pp. 86-93.

² Цит. по Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R., J. (2002). *Leadership*. – In: P. Warr (Ed.) *Psychology at Work*. London: Penguin Books, pp. 300-326.

³ Zaleznik, A. Op. cit., pp. 36-56.

⁴ Bass, B. (1998). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications*. New York: The Free Press. – In: R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens. (Eds.) *Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill, p. 474.

⁵ 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.

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 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 припи-

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

шат на стабилните личностни черти¹. 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 мъжественост². Проведените кроскултурни 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 лидера³. Това изследване показва, че като универсални очаквания на хората за желаните качества на техните лидери са създаването на доверие и вътрешна диспозиция за управление.

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 такива⁴. Констатираните ограничения

¹ 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.

² 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.

³ 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.

⁴ Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, R., J. Op. cit.

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 метаанализа¹.

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 лидерство². Резултатите от втория метаанализ разкриват, че лидерските стилове варират по пол. Жените по-често използват демократичен или партисипативен стил, отколкото мъжете. Мъжете, обратно, си служат с авторитарен или директивен стил по-често, отколкото жените³. 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 мъ-

¹ 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.

² Eagly, A., Karau, S. Op. cit.

³ Eagly, A., Karau, S., Makhijani, M. (January, 1995). Gender and Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, pp. 125-145.

жете и жените лидери. Второ, мъжете се оценяват като по-ефективни лидери, отколкото жените, когато ролите им се определят с 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, въплътени в човешките познавателни структури за лидерството. Ако са неподходящи, тези черти се нуждаят от корекция чрез тренинг и развитие. От ефективните лидери на XXI век 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, 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 те-

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

орията 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 характеристики¹.

¹ Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, pp. 96-123.