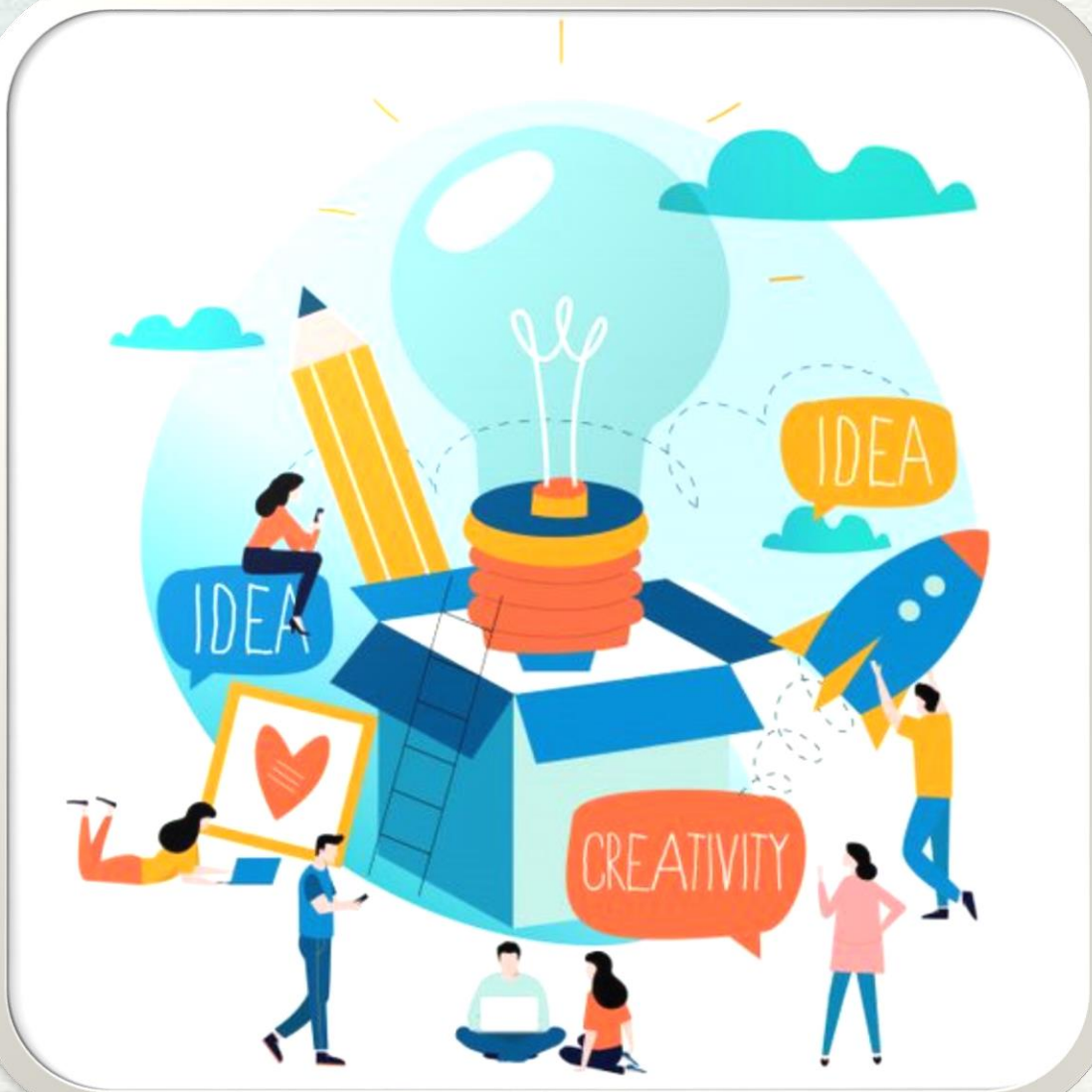
КУРС

ЛИДЕРСКИ УМЕНИЯ



Въведение

В периода февруари – март 2021 г., екипът **на Център за трудова мобилност**, към Сдружение Добруджанско аграрно и бизнес училище, създаден в рамките на проект „Интегрирани решения за заетост в кулинарните изкуства и ресторантьорския сектор за квалифициран и приобщаващ българо-румънски трансграничен регион" (**ICARUS),** eMS код: ROBG-192, изпълняван по Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния - България 2014-2020, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски фонд за регионално развитие, **инициира и проведе интервюта** с над 50 респондента, представители на бизнеса, неправителствения сектор и браншови организации в сферата на туризма и ресторантьорството с опит и интерес в наемането на трансгранични работници.

Въпросниците бяха проведени чрез он лайн анкетиране и дистанционни индивидуални интервюта.

Целта на проучването бе да бъдат установени ключовите личностни умения, които са необходими на търсещите работа в трансграничния регион /Румъния – България/ за по лесна и успешна реализация на пазара на труда.

След обработка и обобщаване на резултатите от проведеното проучване бяха идентифицирани шест ключови личностни умения, необходими за трудова реализация в трансграничния регион.

- Комуникационни умения
- Лидерски умения
- Умения за справяне с конфликти
- Предприемачески умения
- Умния за работа в екип
- Междукултурни умения

Екипът на **Центъра за трудова мобилност** към Сдружение ДАБУ, разработи шест кратки обучителни курса, на база изведените ключови личностни умения, необходими за професионалната реализация на търсещите работа в туристически сектор в трансграничния регион. Всеки курс съдържа теоретична част и въпроси за самостоятелната работа, казуси и тестове.

До края на 2021 година, предстои да бъде направен превод на английски и на румънски език на всички разработени курсове.

Настоящият кратък курс разглежда Лидерските умения, като ключов елемент и фактор за успешна реализация на пазара на труда.

Човекът с лидерски способности умее да внушава доверие, споделя информация с групата, има ясен поглед върху настоящето и визия за бъдещето. Той е способен да вдъхновява хората, да ги чува и да се съобразява с тях, но така също притежава и решителност и непоколебимост да действа в трудни ситуации, както и да взема непопулярни решения.

Когато изучим тази тема, ние:

- **Ще бъдем въвлечени в изясняване на отношенията между ръководство и лидерство**
- **Ще разполагаме с различни определения за лидерството и ще можем да обосновем начално работно определение**
- **Ще познаваме ранни опити за обяснение на лидерството чрез различни възгледи за лидерските черти/качества**
- **Ще имаме представа за основни личностно-поведенски модели за лидерството**
- **Ще бъдем запознати с основни идеи на ситуационните теории за лидерството**
- **Ще можем да дискутираме въпроса за функциите на лидера**

I. РАЗЛИЧАВА ЛИ СЕ ЛИДЕРСТВОТО ОТ РЪКОВОДСТВОТО?

В първа тема установихме, че ръководството първоначално се е проявявало като лидерство. С по-съвременния прочит, обаче, взаимоотношенията между *лидерство* и ръководство могат да се мислят различно. Всяка от позициите: *тези две явления съвпадат напълно; те се покриват частично (и частично се различават) и трето, това са напълно различни явления*, може да бъде обоснована.

Като че ли най-често **разграничаването** им върви по линията *формално-неформално*. Ръководството е една от функциите, чрез които се осъществява управлението в организацията, а ръководител е формална (официална) позиция. Ръководителят има правото да нарежда от името на властта. Правомощията му, произтичащи от формалната позиция, са основание да изисква изпълнение на нарежданията.

Лидерството се разглежда като способност за непринудително въздействие. То е много по-неформално (неофициално) и, като правило, има различни източници и основания. В подкрепа на това, да проследим логиката на следните твърдения:

- „В българския език понятието лидер е влязло от социалната психология и означава неформален водач, който се издига от групата за да я организира и ръководи. Понятието ръководител пък се отнася за формален субект, овластен да организира и управлява и има сборен характер – отнася се както за висшите, така и за средните йерархични нива, а също и за нисшите.” (Джонев, 2000, т. 3; 280)

- „За формалната организация обаче, в англоезичната литература лидерът е висш ръководител – топ-мениджър, чиято дейност е стратегически ориентирана… За средните нива ръководители англоезичната традиция използва понятието мениджър (line manager, line executives).” (Джонев, 2000, т. 3; 280)

- Хенри Минцбърг приписва на ръководителите различни роли – една от тях е ролята на лидер. „Влиянието на мениджърите се наблюдава най-ясно в ролята им на лидери. Официалната власт ги облича в големи потенциални права; лидерството до голяма степен определя каква част от тях ще се реализира” (цит. по Станчева, 2000; 358-359).

- „Психологическата граница между управление и лидерство в организацията е често пъти неизяснена и все пак може да се каже, че управлението касае преди всичко фирмената политика, административните процедури и фирмените структури, докато действителното лидерство касае най-вече самите междуличностни отношения и фирмената културна мрежа изградена както от висшестоящи, така и от подчинени.” (Димитров, 1992; 86)

- „За разлика от сравнително широко дискутираното ръководство, понятието „лидерство” остава неопределено в българската литература. Може би объркването настъпва поради факта, че англосаксонските литературни извори ползват думата „lidership”, която на български може да бъде превеждана в зависимост от контекста ту като ръководство, ту като лидерство. А между двата термина все пак има достатъчно значими различия. Ръководството като една от функциите на управлението е много по-институционализиран, формален и рационален акт и до голяма степен се изчерпва с процесите на целеполагане и вземане на решение. То не съдържа неформални компоненти. От тази гледна точка всеки мениджър *ръководи* подчинените си. А лидерството може да съдържа елементи на ръководство, но си остава много по-неформално, нерегламентирано и задължително разчита и на емоционална обвързаност…” (Паунов, 1998; 219)

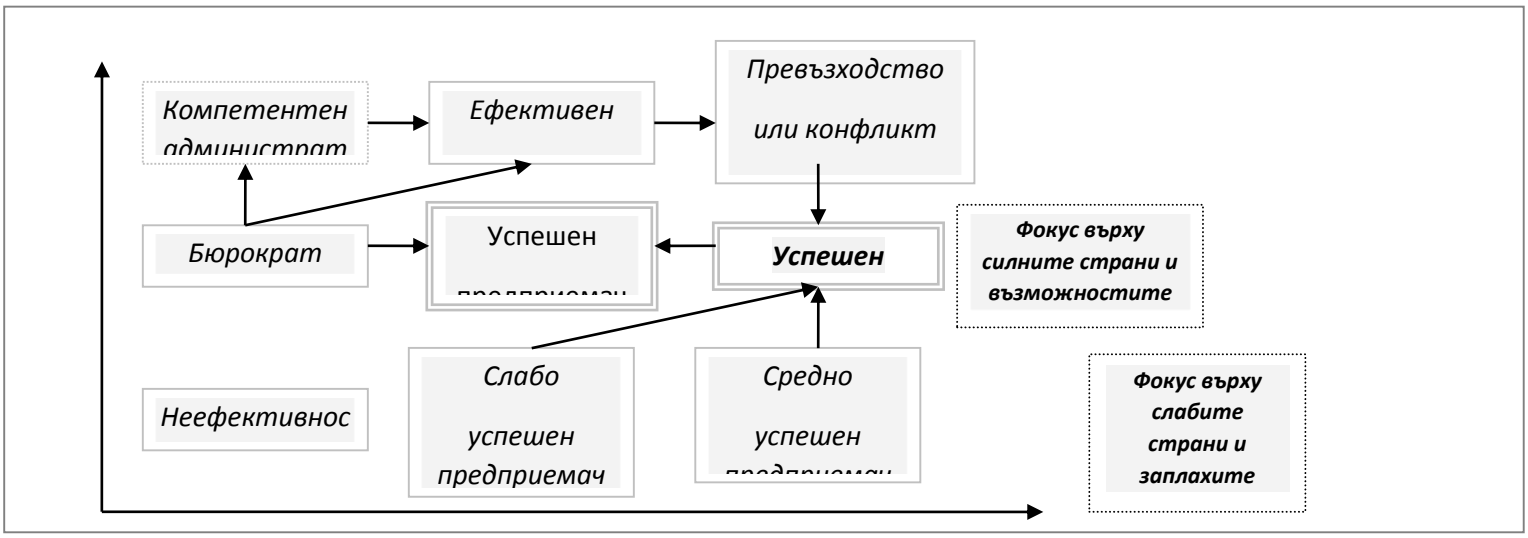
- „Между неформалния лидер и официалния ръководител, от гледна точка на управленската наука, съществуват редица принципни различия. В случая обаче като разграничителен фактор най-важно значение има властта. Както е известно, ръководителят се назначава официално и притежава власт, която гарантира изпълнението на неговата воля и тогава, когато той няма авторитет. Лидерът не притажава власт, но лидер без

авторитет не съществува; останалите го следват доброволно, защото той притежава определени качества за постигане на целта на съвместната дейност.” (Андреева, 1996, 13)

Обединителната позиция между лидерство и ръководство, която поради терминологични и, или други причини по-слабо е застъпена в българската литература, се заключава най-общо в организационната ефективност. Независимо дали един лидер заема официална позиция или се оформя неформално, истинният водач трябва да се стреми към постигане на цели. Позицията или титлата сами по себе си не изграждат ефективният лидер, макар че в организациите управленската позиция или длъжност могат да осигурят сериозна начална точка на един ръководител да се превърне в лидер. Запазването на лидерската позиция изисква от ръководителя нещо повече - последователно и системно преследване на цели на съвместната дейност, изграждане на качества и поведение, съобразно променящите се условия на средата.

Ако приемем горното допускане, трябва да бъдем сигурни, че лидерите не се раждат лидери, те се изграждат съзнателно или стихийно. Именно това твърдение доказва и съвременното изследване на Йохан Парнел и Дейвид Лайстер (Johan Parnell, David Lester). Според тях, в съвременния свят, познатите на понятия „лидерство”, „управление” и „предприемачество” трябва да имат нов прочит. Както ръководителите,

а така също и предприемачите могат да се превърнат в успешни лидери, при условие, че концентрат своите усилия върху организационната ефективност, върху силните страни и бъдещите възможности на организацията *(Фигура 1.)*



Фигура 1. Лидери, мениджъри и предприемачи

Източник: *Parnell, J., D. Lester., (2007). Reevaluating the Entrepreneurship – Management Conundrum: Challenges and Solutions. Journal of Applied Management and Entrepreneurship,12, 4, pp. 70 - 81.*

Въз основа на трансформацията „мениджър – лидер” можем да си обясним много неща, едно от които, защо например, организациите изразходват ресурси за обучение и развитие на мениджъри, с цел да бъдат ефективни лидери на групи и организации и да развият важни лидерски характеристики. Преди да пристъпим към изучаване на тези качества, нека първо да дефинираме лидерството.

II. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ЛИДЕРСТВОТО?

Съществуват множество дефиниции за лидерството, но повечето от тях включват използване на влиянието на лидера за подпомагането на групата или групите за постигане на целите. Ето и някои дефинитивни определения, които определят интересуващото ни явление, като:

„Лидерството е основна категория в социалната психология, която се занимава с междуличностните отношения на водачество между хората” (Джонев, 2000, т. 3; 279)

„Лидерството е способност да се влияе на отделни индивиди и групи хора, подтиквайки ги да работят за достигане на някаква цел.” (Ангелов, 1995; 257)

„Решаващото изискване за ефективно водачество е спечелването на доверие. Иначе няма да има последователи, а единственото определение за лидер е “някой, който има последователи”.” (Дракър, 1997; 107-110).

„Функциите на управлението на практика не могат да се осъществят без взаимодействия от лидерски тип: емоционална подкрепа, изграждане и запазване на екипния дух и на субективните усещания за удовлетвореност и сигурност, мотивиране, направляване и решаване на конфликти.” (Паунов, 1998; 221)

„Водачеството представлява способността да убеждаваш другите да се стремят ентусиазирано към постигане на поставените цели.” (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 316).

„Лидерството е взаимоотношение чрез което един човек влияе върху поведението на други хора. Това означава, че лидерството като процес не може да се отдели от дейностите на групата и от ефективното изграждане на екипа.” (Mullins, 1993; 229-230)

„Лидерството е процес, в който една личност, или понякога малка група хора, влияят върху усилията на другите за постигане на цели при дадените обстоятелства.” (Cole, 1995; 193) В съответствие с това определение като ключови променливи на лидерството се разглеждат: лидера, членовете на групата, ситуацията, външната среда, груповите цели и задачи. (Cole, 1995; 193)

„Лидерство е способността да се въздейства върху другите, да се мотивират и насочват за постигане на желаните цели.” (Hellriegel, Slocum, 1993; 467).

Колкото и да са различни приведените определения, те са свързани с категориите *влияние и власт*, които един индивид има над друг, или други. Малко са хората, които няма да се съгласят с твърдението, че „лидерите влияят на последователите си”. Разногласията по всяка вероятност ще са предвид на това, какво представлява това влияние и как мениджърите могат да оказват влияние, за да бъдат ефективни лидери. Отговори на тези и други въпроси дават теориите за лидерството.

III. ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Поради факта, че лидерството е достатъчно сложно явление, при неговото идентифициране, описание и обяснение могат да се използват различни подходи и понятийни мрежи. Сред авторите няма единно мнение за това по какъв начин трябва да се подредят разнообразните теории за лидерството. Факт е обаче, че изследванията на лидерството имат дълга история. Теориите за лидерството обикновено се надстройват една над друга, като по-късните теории се позовават на знанието от предходните модели, като ги обогатяват и ползват по нов начин. Ето защо, дискусията ще започне с най-ранните лидерски теории, като опит за разкриване на универсалните характеристики на ефективните лидери.

IV. ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСКИТЕ ЧЕРТИ

Сред ранните опити да се опише и обясни явлението лидерство често се срещаме с представата, че способността да се влияе върху другите хора се дължи изключително на определени личностни черти (качества) на лидера. Тези теории, наречени още „универсилистки” търсят ключовите характеристики на ефективните лидери, твърдейки, че лидерите с тези черти ще имат успех, независимо от ситуацията.

В тези ранни подходи се приема, че лидерите се раждат – те не се създават. Лидерството се състои от определени наследствени характеристики или лични черти, които отделят лидера от неговите следовници. Това е теорията за т.н. *велик човек*. Защитниците на тази теория биха казали, че важни исторически фигури като Юлий Цезар, Александър Велики, Жана Д Арк са живи, ще бъдат лидери и днес, заради своите естествени водачески способности. Разбира се, няма доказателства на тези думи, но този факт

съвсем не означава че теорията няма потвърждение в съвременното ни измерение.[1]

От началото на миналия век учени, предимно психолози и социолози, правят стотици опити да изолират конкретни черти, които да са свързани с успеха на лидера. Голяма част от тях включват идентифицирането на определени физически характеристики – височина, външен вид, енергичност – и други характеристики като например интелигентност, доминация, постижения, комуникативност, ръководна способност и пр.

Така например през 1948 година, Ралф Стогдил (Ralf Stogdill) след обширен преглед на десетки теории за лидерството стига до извода, че лидерът превъзхожда обикновения човек по отношение на следните пет характеристики:

- Интелект;
- Знания;
- Сигурност при изпълнение на отговорни задачи;
- Активност на участие в обществените процеси;
- Социално-икономически статус. (Stodill, 1949)

Едно от най-важните открития в тази теория е, че интелектът на лидера, както и останалите негови лидерски черти трябва да е по-висок, но близък до този на подчинените. В противен случай, чувствителната разлика в интелектуалното равнище, например, може да направи връзката между тях нефункционална и неефективна. Казано с други думи, лидерът може да има проблеми при предаване на своите идеи и следването на своята политика. Лидерът, който е на много високо интелектуално, или обратно, недостатъчно интелектуално равнище спрямо подчинените си, може да загуби тяхното уважение, равносилно на това, за загуби способността си да оказва влияние върху тяхното поведение.

През 50-те години на миналото столетие, бащата на съвременната социология – Макс Вебер също поставя на своето внимание въпроса за лидерските черти. След множеството, той откроява качество с особена важност „небесна благодат, нещо дадено свише" – харизмата. Според Вебер, харизматичността е способността на човек да бъде по-привлекателен и магнетичен в случаите, когато се налага, за да изпълни задачата. Ето защо, харизматичният лидер има значително влияние над последователите си. Последните са привлечени от магнетизма на водача, неговите възможности и изключителна способност да реагира успешно в кризи. (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 334)

В началото на 70-те години на XX век Едуин Гизели (Eduin Ghiselli) създава една от най-популярните за времето си теории на характерните черти (Христов, 1993). След като тества различни преуспяващи лидери, той стига до извода, че най-характерната черта на успеха на ръководителя е неговата ръководна способност., т. е. умението да насочва работата на другите, да

[1] Традицията в определени страни роднините на великите лидери също да се поставят на властови позиции може да сочи, че има някаква обща идея или вяра във вродените лидерски способности.

организира и да обединява тяхната дейност, за постигане на целта. Едва на следващите места се подреждат: потребността от професионален растеж, интелектуални способности, решителност и самоувереност.

През осемдесетте години на XX век изследванията се фокусират не върху отделни личностни черти, а върху по-комплексни лидерски характеристики. Така например, Уорън Бенис (Yoran Beniss) е изследвал 90 изтъкнати водачи и техните подчинени. Той определя четири общи черти и способности, които лидерите на в началото на новия век трябва да притежават или развият у себе си: *управление на вниманието*: способността да се внушава смисъла на очаквания резултат, целта или насоката, която е привлекателна за последователите; *управление на значението*: способността да се създават и внушават ясни и разбираеми идеи; *управление на доверието*: способността да се проявяваш като надежден и стабилен, за да могат хората да чувстват, че могат да разчитат на тебе; *самоуправление*: способността да се познаваш и да използваш уменията си в зависимост и в границите на силните и слабите си страни. (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 321)

Въпреки комплексния характер на по-съвременните изследвания, основният проблем на този първоначален подход към разбиране на лидерството е твърде общ. Много малко вероятно е, определена лидерска черта или черти да са свързани с ефективното лидерство във всички ситуации. Съвременният свят на организациите и тяхната среда е твърде сложен, за да може един тип лидер да е универсално успешен. Освен това, прецизността при изучаване и приложение на теориите на лидерските черти изисква да се прави ясна и недвусмислена разлика между вродените качества и възприетите в работата лидерски способности. Не на последно място, трябва да бъдат дефинирани категориите: организационна ефективност и организационен успех, които тясно кореспондират с изследваните личностни черти.

Поради тези и други съображения, подходът на личностните черти най-често се отхвърля. Въпреки, че той не дава отговори на много въпроси, неговите методологически основи се открояват в перспективата на последващите научни изследвания и теории на лидерството. Така например, всички ситуационни теории за лидерството, както и поведенческите такива, представени в следващите части на изложението включват едно или друго измерение на лидерските характеристики, съчетано с оценка на лидерската ситуация и, или поведение. В чисто практически план, е важно да знаем, че качествата играят важна роля при възприемане на лидера от неговите последователи. Освен това, в не редки случай, познанието на качествата на лидера могат да предопределят в голяма степен неуспеха или успеха на неговото поведение.

V. ЛИЧНОСТНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИ ТЕОРИИ

Според личностно-поведенческите теории водачите могат да бъдат класифицирани най-добре в зависимост от техните лични качества или начини на поведение (стилове). Тези теории насочват вниманието си към това, което лидерът извършва в процеса на управлението. Този подход в литературата е

известен като „бихевиористки” или „подход на определяне на стила на ръководство”, защото най-общо предполага, че ефективното лидерство е функция на поведението на лидера, на неговия стил.

Модел на Роберт Танънбаум, Уорън Шмидт (Robert Tannenbaum, William Schmidt)

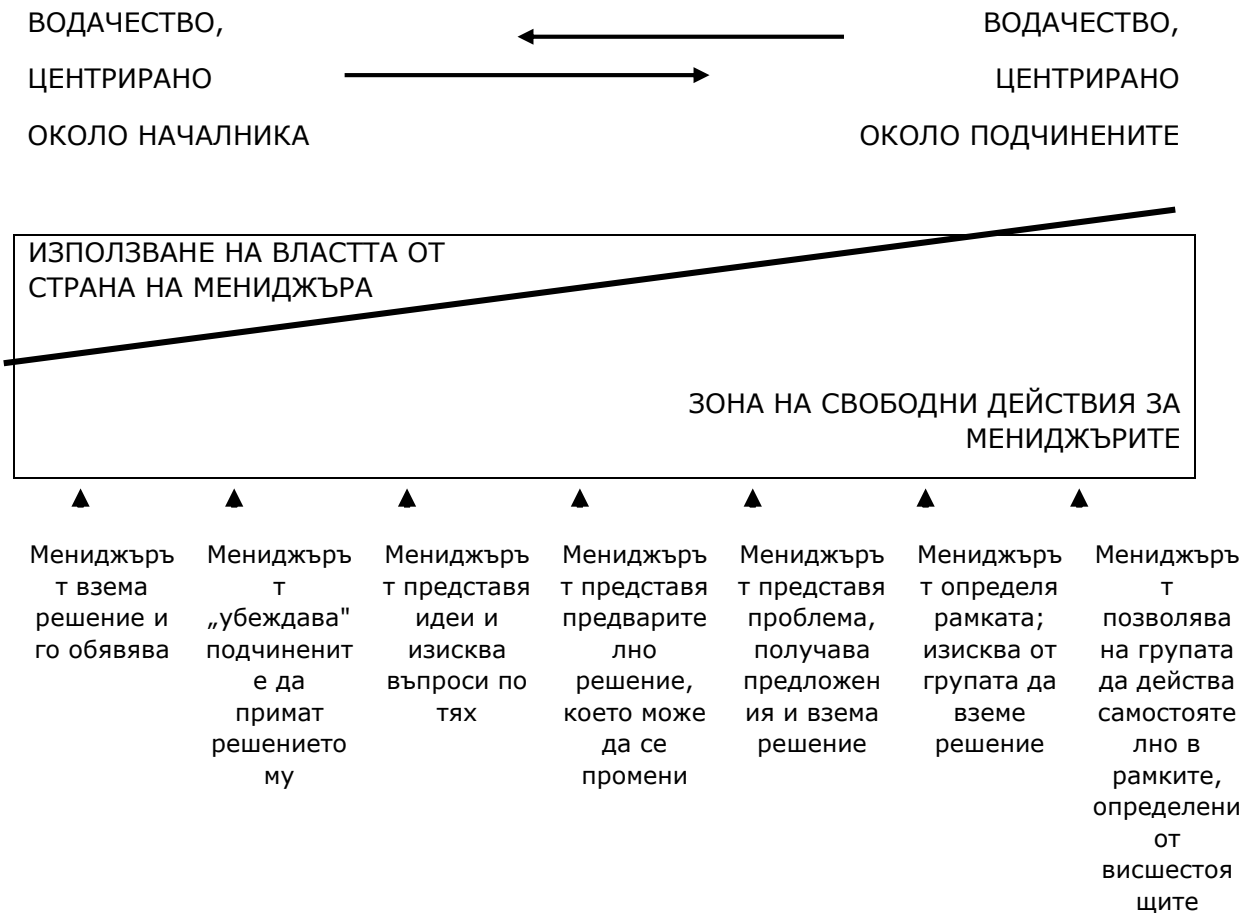
Основната теза на Танънбаум и Шмидт е, че лидерските действия са свързани със *степента на власт, която имат мениджърите, и свободата, с която разполагат подчинените* за вземане на решения. В зависимост от това се оформят стилове на ръководство. Не съществува един единствен най-добър стил за всички ситуации. Напротив, лидерското поведение може да варира от *авторитарно до демократично*.

Авторите дефинират три групи явления, чието взаимодействие определя стила на лидерство: а) свързани с *мениджъра* - ценностна система, доверие в подчинените, склонности, чувство за сигурност в условия на несигурност; б) свързани с *подчинените* - нужда от независимост, готовност да поемат отговорност за вземане на решения; степен на толерантност към неясните, заинтересованост от проблемите и чувство за тяхната значимост, разбиране на организационните цели и идентифициране с тях, знания и компетентност за справяне с проблемите, готовност за участие в колегиалното вземане на решения; в) свързани със *ситуацията* - тип организация, групова ефективност, характер на проблема, натиск на времето. (Tannenbaum, Schmidt, 1973)

Ефективни са онези лидери, които умеят да се приспособяват, т.е. да прехвърлят правомощия, защото те вземат предвид своите способности, способностите на подчинените, както и целите, които трябва да бъдат постигнат. Съобразно изводите от теорията, лидерите не трябва да се придържат стриктно към някакъв стил, а да бъдат гъвкави, за да се справят с различни ситуации. Но на първо място, те трябва да могат да определят точно условията на ситуацията и в съответствие с това да определят и своя стил на поведение.

Моделът на Танънбаум и Шмидт, показан на Фигура 2, се базира на седем възможни подхода, които един лидер може да си позволи при вземане на решение:

- Мениджърът взема решение и го обявява;
- Мениджърът „убеждава" подчинените да примат решението му;
- Мениджърът представя идеи и изисква въпроси по тях;
- Мениджърът представя предварително решение, което може да се промени;
- Мениджърът представя проблема, получава предложения и взема решение;
- Мениджърът определя рамката; изисква от групата да вземе решение;
- Мениджърът позволява на групата да действа самостоятелно в рамките, определени от висшестоящите.



Фигура 2. Модел на Р. Танънбаум, У. Шмидт

Източник: Tannenbaum, I ., Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, May-June, pp. 12-59.

Отделните позиции в модела на Таненбаум и Шмидт могат да се обединят в 4 основни лидерски стила: (Mullins, 1993; 244)

СТИЛ	***КАКВО ПРАВИ ЛИДЕРЪТ?***
• **КАЗВАМ**	• Идентифицира проблема; обмисля варианти за решение; съобщава окончателното си решение на подчинените за изпълнение
• **ПРЕДСТАВЯ М ("ПРОДАВАМ")**	• Сам взема решението, но не просто го съобщава, а се стреми да го обясни, да убеди подчинените, така че те да го приемат
• **КОНСУЛТИРАМ СЕ**	• Идентифицира проблема; представя го пред подчинените; консултира се с тях за възможните решения; оповестява окончателното решение

• **ОБЕДИНЯВАМ**	• Формулира проблема и ограниченията при решаването му; привлича подчинените да участват в решаването на проблема като изцяло поделя властта за вземането на решения с подчинените

При повторното публикуване на работата си върху лидерството, през 1973 г., Танънбаум и Шмидт обогатяват своя модел. Те обръщат по-голямо внимание върху взаимната зависимост между характеристиките на мениджъра, подчинените и ситуацията. Отчитат взаимодействието с външни за организацията сили, а така също влиянието на различните страни вътре в организацията – например, отделните работници и профсъюзите. Въпреки това, те изследват един основен параметър „степен на власт – степен на свобода", който пренебрегва други, потенциално важни, лидерски поведения.

Изследванията на Мичиганския университет

През 50-те години на XX век екип от университета в **Мичиган** провежда изследвания, за да установи има ли различия в лидерското поведение във високо продуктивните и ниско продуктивните екипи. Тези изследвания се свързват с името на Ренсис Лайкърт (Rencis Likert) и неговите последователи. Учените дефинират два типа лидерско поведение (лидерски стила) - *ориентирано към работата* (задачите) и *ориентирано към хората (взаимоотношенията).*

- Стилът, характерен с *ориентация към работата*, предполага: определяне на стандарти за изпълнение, разпределяне на задачите, контрол върху изпълнението, стимули за насърчаване на производството. Този стил е по-характерен за трудовите групи с ниска производителност;

- Стилът, характерен с *ориентация към хората*, предполага: насърчаване на служителите да участват във вземането на решения, създаване на ефективни работни взаимоотношения, изявяване и решаване на чисто човешките проблеми на хората. Този стил е по-характерен за трудовите групи с висока производителност. (Cole, 1995; 198), (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 323) (Hellriegel, Slocum, 1993; 478).

Резултатите и изводите на изследванията на Мичиганския университет - своеобразна основа за последващите научни теории – са:

- Лидерът в своето поведение може да бъде ориентиран към работата или към служителите, но не и към двете страни едновременно (Христов, 1993);

- Ефективните лидери трябва да упражняват влияние, които да е насочено към осигуряване на ресурси и подкрепа за техните последователи;
- Ефективните лидери трябва да адаптират активната роля на лидерството посредством поставянето на цели и водещи линии на поведение, като същевременно дават и свобода на подчинените си, например, с какъв ритъм и къде да бъде извършена работата;
- Ефективните лидери имат по-голяма нагласа за вниманието към подчинените си, отколкото как ще изглеждат в очите на своите подчинени;
- Силната нагласа и интерес към подчинените осигурява на последователите чувството за принадлежност към групата, организацията;
- Ефективността на ръководителя не може да се оценява единствено с критерия производителност. Следва да се отчитат и други критерии: удовлетворение на служителите, текучество и др.

Изследванията на Щатския университет на Охайо

Малко след мичиганските изследвания се провеждат изследвания на лидерското поведение на държавния университет в **Охайо**. (Cole, 1995; 198-199); (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 324). Учените обосновават два основни типа ориентация на мениджърите - първата наричат „уважение" (considerstion), втората „инициираща структура" (initiating structure)[2]. Характеристиката на тези два стила съвпада във висока степен с ориентацията към хората и ориентацията към задачите. Реалният лидерски стил е комбинация от степените на двата типа ориентации. Най-продуктивен е стилът, характеризиращ се със силно присъствие и по двете скали, а най-непродуктивен този, съчетаващ ниски им стойности.

[2] Двете основни категории са изведени въз основа на проведени интервюта, които имат за цел да определят начина, по който подчинените възприемат своите ръководители. В самото изследване, специфичното поведение на лидера се дефинира посредством 10 показатели: основание, представяне, дружелюбие, организиране, доминиране, одобряване, акцентиране върху производството, интегриране, контактуване с подчинените, контактуване с горестоящите. За да се определи честотата на всеки един тип поведение, са разработени специални въпросници (Христов, 1993).

Фигура 3. Стилове на лидерско поведение според изследванията на Щатския университет на Охайо

Резултатите от изследванията в Охайо водят до заключението, че няма един единствен лидерски стил, които да се нарече „най-добър". Двете условия – „уважение" и „инициираща структура" са независими едно от друго. С други думи, резултатът на лидера по едното поведение не колерира с този до другото. Това означава, че някои ефективни лидери са с високи резултати по инициране на структура, други демонстрират само уважение, а трети – и двете.

В следващите десетилетия са проведени множество изследвания, за да се провери солидарността на изведените в Охайо резултати (Ригио, 2006, 356-357). Повечето изследвания наистина показват, че повечето лидерски поведения могат да се групират в тези две категории: уважение" и „инициираща структура". Установено е например, че инициирането на структура колерира с ефективното изпълнение на работата, но и с увеличение на текучеството. От друга страна, лидерските поведения, демонстриращи уважение, са положително свързани с удовлетворението от работата, но могат да са отрицателно свързани с продуктивността. Друго изследване пък установява, че размерът на трудовата група влияе върху двете променливи: например, инициирането на структура е положително свързано с големите групи, но отрицателно свързано с малките групи. Противоположното

взаимоотношение важи и за критерия уважение: то колерира положително с изпълнението при малките групи и отрицателно – в големите.

Както е видно, изследванията в Охайо, стимулират бъдещите научни търсения относно поведението на лидера, но тези резултати са твърде.непоследователни по отношение на бъдещи прогнози за лидерските стилове във всички трудови ситуации.

VI. Лидерската решетка на Робърт Блейк и Джейн Мютън (Robert Blake, Jein Mouton)

Едно от най-успешните и широко разпространени приложения на поведенческите теории е известно като мениджърска (лидерска) решетка на Р. Блейк, Д. Моутън[3]. Тази програма за лидерска интерпретация обхваща двете познати ни измерения: ударение върху хората и акцент върху производството. Те са атитюди, т.е. свързани с нагласите, и по това следва да се разграничават отчасти с поведенческите измерения, идентифицирани в университета в Мичиган и в Охайо. (Hellriegel, Slocum, 1993; 480).

Всеки един лидер е оценяват по две деветстепенни скали, първата, оценяваща резултатът му отн производството и втората, отношението на лидера към хората. Най-добрият лидер получава резултат 9.9, т.е човек със силн ориентация към производството и към хората; най-лошият лидер получава резултат 1.1 – или човек със слаба ориентация към производството и към хората (Вж. Фигура 4.)

Грижа за										
	9	**1. 9.**								**9. 9.**
	8									
	7									
	6									
	5					**5. 5.**				
	4									
	3									
	2									

[3] Самата програма е добре рекламирана и името й е регистрирано като търговска марка.

1	**1. 1.**								**9. 1.**
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Грижа

за производството

Фигура 4. Лидерска решетка

По хоризонталата надясно нараства загрижеността за *изпълнение на задачите* (от 1 до 9), а по вертикалната ос нагоре нараства *загрижеността за хората*. Комбинирането на двете съставящи ситуира конкретния стил на лидерство върху управленската решетка. Когато пресечната точка на двете координати е под диагонала (1.1 - 9.9), превес има грижата за изпълнение на работата. Над този диагонал са лидерите, за които по-важни са хората и работните взаимоотношения. Типичните стилове могат да бъдат представени по следния начин:

- Стил 1. 1. *Слабо (безпомощно) управление, или скучно лидерство*. Минимални усилия и за работата, и за хората. Тази позиция е нетрайна, защото такъв ръководител трудно може да защити своето място.

- Стил 9. 1. *Изтощаващ стил*[4]. Работата е всичко! Тук сме за да работим, а не за да ни е приятно! Трябва да има ясни правила и отговорности, йерархия, контрол, санкции.

- Стил 1. 9. *Селски клуб* (провинциален клуб, „приятния човек"). Хората са в центъра на вниманието, тъй като се вярва, че създаването на дружески взаимоотношения е алфата и омегата на продуктивната съвместна работа. Добрата работна атмосфера мотивира хората за постигане на добри резултати.

- Стил 5. 5. *По средата на пътя*. Чрез действията си лидерът осигурява баланс между работните резултати и трудовия морал на минималното приемливо равнище - работата върви „някак си", а моралът е на „задоволително равнище". Без излишества!

- Стил 9. 9. *Екипен стил*. Според авторите това е най-добрият стил, който води до изпълнение на работата и висок трудов морал. Лидерът допринася

[4] Среща се още като *управление на дейности* (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 325), *управление на задълженията* (Паунов, 1998; 228), *лидерство по задачи* (Минковски, 1996; 101), *сухара с камшика* (Станчева, 2000; 382)

в максимална степен както за доброто изпълнение на работата, така и за поддържане и развитие на взаимоотношенията в екипа.

Практическата приложимост на лидерската решетка се свърза с обучение и развитие на лидери и по-важното с организационната промяна, която обхваща основно шест фази и има важно отношение към комуникациите и процесите на планиране в организацията (Христов, 1993, 45):

- Тестване на основните две измерения на лидерската решетка;
- Изграждане на роботни групи в трудови ситуации;
- Изграждане на сътрудничество вътре в групите и в групата и организацията като цяло;
- Изграждане на стратегически модел на организационна промяна;
- Разработване на план и методи на специфични промени в групите и подразделенията на организацията;Системно и критично разглеждане на хода на промяната и поставяне на нови планове.

Не на последно място, тази теория поставя ударение върху две следващи гледни точки: служителите влияят на организациите, но също така: организациите влияят на служителите си. Ето защо, от гледна точка на това взаимодействие следва, че организациите заслужават кадрите, които имат, а кадрите заслужават организациите, които получават.

Наред с представените са известни и множество други теории, които обясняват лидерството чрез човешката природа и характерни черти на поведението. В съответствие с приетата обяснителна схема, авторите им обосновават различни лидерски стилове.

- У нас при обсъждане стиловете на ръководство най-често се позовават на класификацията, според която лидерите се делят на *авторитарни*, *либерални* и *демократични*. *Авторитарният* ръководител разчита предимно на формалните лостове на властта (позицията, парите), взема решенията сам и нарежда без да обяснява. Резултатът е: недоверие от страна на подчинените, нежелание за поемане на отговорност, добра работа само в присъствието на ръководителя. *Либералният* стил предполага във висока степен незаинтересованост, дистанциране и ненамеса в работата на групата. Като правило резултатите са посредствени. *Демократичният* ръководител въвлича служителите във вземането на решения, обяснява, убеждава, стреми се да бъде обективен в оценките. В тези условия подчинените са отговорни, работят добре и са удовлетворени от работата.

Дъглас Макгрегър сочи, че в зависимост от разбиранията си за човешката природа са възможни две противоположни тенденции в практическото осъществяване на ръководството. (Паунов, 1998; 223-224), (Hellriegel, Slocum, 1993; 476-477).

За привържениците на **Теория Х** хората в организацията са мързеливи; те не проявяват инициатива, бягат от отговорност. Следователно, трябва ясно да им се казва какво и как да правят, да бъдат контролирани и санкционирани - наказвани за лошо изпълнение и награждавани за добро изпълнение. Този подход обикновено се обозначава като *директен, авторитарен, директивен, твърд*.

Последователите на **Теория У** тръгват от противоположните предпоставки - за тях хората по природа са добри. Те могат да бъдат инициативни, лоялни и отговорни. Те искат да дадат своя принос за организацията, стига да попаднат в условия, в които могат да изявят тези ценни за организацията качества. И мениджърите си поставят задачата да създадат подходящите условия, за да стимулират градивното поведение на служителите. Този подход обикновено се означава като *мек, индиректен* или *по-малко авторитарен*[5].

Личностно-поведенските теории за лидерството се натъкват на ограничението, че *един и същи лидерски стил е различно ефективен в различна среда и ситуация*. За да бъдат работещи, обяснителните схеми трябва да включат, по необходимост, *контекста на ситуацията.*

VII. СИТУАЦИОННИ ЛИДЕРСКИ ТЕОРИИ

Следващият етап в еволюцията на теориите за лидеството създава ситуационните теории, които изследват взаимодействието между характеристиките на лидера и тези на ситуацията. Тези теории подчертават, че *ситуацията* е една от важните доминанти при обяснение на ефективното лидерство. Много от ситуационните теории надграждат личностно-поведенческите лидерски модели, използвайки дихотомията в поведението на лидера като своя отправна, начална точка. Те обаче не категорично не приемат, че има един единствен най-добър лидерски стил.

Алтернативна (ситуационна) теория на Фред Фидлър (Fred Fiedler)

Тъй като не съществува единствен най-добър начин да се ръководи, Ф. Фидлър търси зависимост между конкретните измерения на ситуацията и типа ефективно лидерство.

[5] Д. Макгрегър свързва тези подходи със самоизпълняващото се предсказание при управлението и ръководството. Представата на ръководителя за подчинените намира израз в очакванията му към тяхната работа и начина, по който се отнася към тях. Това в голяма степен определя реалното поведение на служителите. "Най-важната черта на добрите мениджъри, която ги отличава от всички останали, е способността им да създават високи очаквания за ефекта от работата, които подчинените им изпълняват" (цит. по Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 320)

Надграждайки личностно-поведенческите теории, лидерското поведение може да бъде ориентирано към работата (изпълнение на задачата) или към хората (взаимоотношенията). В изследванията на Фред Фидлър това се установява с въпросник за *най-малко предпочитания сътрудник*. За да измери базовата ориентация, (мотивация) на лидера, Фидлър разработва инструмент на самооценка наречен LPC (least preferred coworker), т. е. най-малко предпочитан колега. LPC изисква от лидерите да оценят човека, с когото са работили най-зле. Тези оценки се правят с помощта на биполярни оценъчни скали с прилагателни, например, „дружелюбен – недружелюдбен"; „приятен – неприятен" и пр. , (Fiedrel, 1967; 225).

Следващата стъпка е свързана с дефинирането на характеристиките на ситуацията, за *да се открие най-доброто съответствие между лидерския стил и ситуацията. За* характеризиране на *ситуацията* Фидлър обосновава три основни организационни променливи:

- Взаимоотношенията ръководител-подчинен (взаимоотношението показва колко уважаван е лидерът от подчинените и в каква степен те му се доверяват);

- Структурата на работната задача (задачите биват дефиниране като структурирани ли неструктурирани в зависимост от това, дали има ясно дефинирани цели на групата и дали съществуват разработени процедури за постигането на тези цели);

- Властта на ръководителя, свързана с формалната му организационна позиция (обикновено се дефинира като възможността на лидера да наема, дисциплинира, обучава и уволнява, очертана в политиката на организацията).

Всяка от тези променливи може да приема противоположни стойности. Взаимоотношенията между ръководителя и подчинените могат да бъдат *добри* или *лоши*. Задачата може да се характеризира с висока или ниска степен на рутинност. В първия случай тя е добре структурирана (в таблицата по-долу - *структурирана*), а във втория - слабо структурирана (в таблицата - *неструктурирана*). Властта на ръководителя може да бъде *силна* или *слаба*. Типовете ситуации, в които лидерът действа, могат да се характеризират чрез комбинации от възможните стойности на трите променливи. Ф. Фидлър се стреми да докаже тезата, че във всяка от тези ситуации лидерът може да избере печелившо поведение, което го прави ефективен водач.

Таблица 1.

Ситуации и лидерски стилове – интерпретация

Тип ситуация	Отношения лидер - подчинен	Структура на задачата	Власт, свързана с позицията	Най-ефективен лидерски стил - ориентиран към[6]
• **Ситуация 1**	• Добри	• Структурирана	• Силна	• Задачата
• **Ситуация 2**	• Добри	• Структурирана	• Слаба	• Задачата
• **Ситуация 3**	• Добри	• Неструктурирана	• Силна	• Задачата
• **Ситуация 4**	• Добри	• Неструктурирана	• Слаба	• Задачата/ Отношенията
• **Ситуация 5**	• Лоши	• Структурирана	• Силна	• Отношенията
• **Ситуация 6**	• Лоши	• Структурирана	• Слаба	• Отношенията
• **Ситуация 7**	• Лоши	• Неструктурирана	• Силна	• Задачата/ Отношенията
• **Ситуация 8**	• Лоши	• Неструктурирана	• Слаба	• Задачата

Ситуацията може да се променя целенасочено, така че да стане по-изгодна за ръководителя. Това може да се постигне чрез предприемане на мерки за промяна на взаимоотношенията, характера на задачите, позицията в организацията. Има и друга възможност - като се тръгне от нуждите на ситуацията, за лидер да се издигне човек, който най-добре би й паснал със собствения си лидерски стил.

Според Фидлър, обаче, е по-лесно да се промени всичко в трудовата ситуация, отколкото да се промени личността на човека - лидера. Следователно, той вижда ефикасността като промяна на ситуацията, не като промяна лидера (Христов, 1993, 61). Да се промени стилът на лидера, чрез обучение например, е трудна задача. По-добрата алтернатива е да се промени ситуацията. За целта е необходимо ръководителят да се научи да дефинира ситуацията, в която той се проявява успешно и едва тогава да започне да

[6] В (Hellriegel, Slocum, 1993; 482) се отбелязва, че при ситуации 4 и 7 най-ефективен е лидерския стил, насочен към взаимоотношенията.

модифицира ситуационните фактори в посоката, която съответства на неговия управленски стил.

Теорията „път-цел" на Робърт Хаус, (Robert House)

Теорията „**път – цел", за** първи път публикувана в началото на 70-те години на миналия век и доразвита следващите години се основава на разбирането, че хората в организацията се стремят към поведение, за което очакват положителна санкция, и избягват поведение, за което предполагат отрицателна санкция[7]. Нейният първоначален автор – Робърт Хаус (Robert House), както и неговите съмишленици, приемат, че лидерът е водач, който помага на групата да преодолява бариери по пътя към постигането на целта. Тези цели обикновено включват засилване на мотивацията на последователите и тяхната удовлетвореност от работата.

За да подпомогне реализирането на груповите цели, лидерът може да приеме една от *четирите форми на поведение* (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 329):

- Директивно поведение: лидерско поведение, което осигурява инструкции и предложения за изпълнението на работата;
- Ориентирано към постиженията поведение: лидерско поведение, което се концентрира върху резултатите от поведението;
- Подкрепящо поведение: лидерско поведение, което се концентрира върху междуличностните взаимоотношения и демонстриращо загриженост за благополучието на хората;
- Поведение на участие: лидерско поведение, което насърчава членовете да предприемат активна роля в груповото планиране и вземане на решения.

Променливите, чрез които се описва ситуацията, са личностните особености на *подчинените* и характера на *задачата*. Например, ако задачата е рутинна и лесна за изпълнение и ако, групата е съставена от опитни и мотивирани хора, директивният стил, вероятно ще е неуспешен. Вместо това е възможно подкрепящото поведение на лидера, за да се поддържа хармонична работна среда и да се насърчават служителите към нови идеи за подобряване на работата. От друга страна, ако задачата е сложна, а пък работниците – неопитни, може да е по-подходящ директивният стил.

Но най-важното: теорията се стреми да докаже, че подчинените ще възприемат всеки един стил на лидерско поведение като приемлив, удовлетворителен, стига той да е източник на желаните резултати или поне да води до такива очаквания. За разлика от предходната теория, допирната точка между лидера и ситуацията може да бъде достигната както чрез приспособяване на ситуацията към стила на лидера, както и обратно – чрез

[7] Налице е сходство с мотивационната теория за очакванията, която ще бъде изследвана в следващата тема.

моделиране на поведението на лидера, за да може неговият стил да съответства на ситуацията.

Теорията на вземането на решения на Виктор Вруум и Филип Йетън, (Victor Vroom, Philip Yetton)

В теорията на **Виктор Вруум** и **Филип Йетън** се отстоява принципа,че една от най-важните задачи на лидера е да ръководи вземането на важни, свързани с работата решения. В сравнителен план, тази теория е донякъде уникална, защото „...не само прави прогнози за правилно лидерско поведение при вземането на решения, но и дава „предписания", който вземащият решения, трябва да следва" (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; 330-332). Теорията приема, че лидерът може да взема решения като ползва редица стратегии, включващи пет отделни лидерски стила. (Mullins, 1993; 250-251), (Hellriegel, Slocum, 1993; 487-490).

В първия случай лидерът взема решение като използва собствената си информация, а във втория - след като събере информация от подчинените. При третия и четвъртия подход, преди да вземе решението, лидерът се консултира с подчинените. Разликата е, че в единия случай консултациите са с всеки поотделно, а в другия - с всички заедно. При петия подход всички заедно обсъждат проблема и алтернативите и вземат решението (лидерът просто ръководи процеса на съвместната работа). Първият и вторият стил са авторитарни, третият и четвъртият - консултативни, петият - групов *(Вж. Таблица 2.)*

Таблица 2.

Стратегии за вземане на решение

Авторитарно решение I	Решението е взето самостоятелно от лидера, на база на информацията, с която разполага само той.
Авторитарно решение II	Лидерът получава информация от подчинените си и след това сам взема решението
Решене след консултация I	Лидерът споделя проблема, изслушва подчинените си, но взема решението сам
Решене след консултация II	Лидерът споделя проблема с подчинените си като група, събира и анализира техните мнения, но взема решението сам
Групово решение	Лидерът споделя проблема с подчинените си като група и заедно стигат до консенсус по решението.

Ситуационните променливи описват различни характеристики на процеса на вземане на решения. Конкретните им стойности са свързани с алтернативните отговори (да - не) на седем диагностични въпроса (в съответствие със седемте променливи). Те се отнасят до: изискванията за качество на решението, наличието на достатъчно информация за вземане на решението, дали се решава структуриран или неструктуриран проблем, как подчинените биха приели и изпълнили решението и т.н. В зависимост от комбинациите на отговорите, един от 5-те описани стила се оказва подходящ и резултатен. *(Таблица 3.)*

Таблица 3.

Въпроси, определящи лидерското решение

изискване за **качество** на решението	В каква степен е важно решението да бъде качествено?
изискване за **съгласие**	В каква степен е важно членовете на екипа да са съгласни с решението (да са обединени около него)?
информираност на лидера	В каква степен разполагам с необходимата информация за да взема добро решение?
структурираност на проблема	В каква степен проблемът е добре структуриран (ясно е как се разрешава)?
споделяне на **организационните цели**	В каква степен членовете на екипа споделят организационните цели, които се преследват с конкретното управленско решение?
конфликт между подчинените	Възможен ли е конфликт между подчинените поради различия относно предпочитаното решение?

Да приложим теорията на практика с един пример:

Пример 1. *Вие сте ръководител на отдел „Човешки ресурси" в предприятие за производство и съхранение на зърнени култури. За оценка на служителите в предприятието трябва да закупите компютъризирана система за определяне на работната заплата, която обаче следи присъствието и качеството на участие на служителите в работния процес ежедневно. Отговорете на въпросите, като следвате схемата по-горе и вземете на тази основа Вашето решение. Ето и въпросите:*

Нужно ли е високо качество на системата?

Имате ли достатъчно информация за вземане на висококачествено решение?

Структуриран ли е проблема, т.е по отношение на новата система за оценка?

Ще ползват ли подчинените системата и как ще я приемат?

В авангарда: теорията на предприемаческото лидерство на Крис ван Зил, (Cris van Zyl)

„Предприемаческото лидерство" е лидерска теория на новия век, която акцентира върху ролята на лидера при създаване на иновации – като едно от най-важните измерения на съвременния бизнес свят. Мотивационният модел представя предприемаческо лидерство като система с основни елементи: вход, трансформация и изход и анализира връзката: „предприемаческо лидерство – пазарна ориентация – организационно изпълнение" *(Вж. Фигура 4.).*

Според нейния автор - *Крис ван Зил,* развитието на технологиите, ускоряването на научно-техническия процес, вътрешноорганизационните промени, многообразието от предлаганите продукти и услуги, съкращаването на жизнения цикъл на стоките, появата на много и конкурентни организации, скоростта на получаване на информация (Internet), новите знания, както и явлението „глобална икономическа криза" поставят като императив пред организациите и техните лидери да ползват подходите и механизмите на предприемачеството. (Chris van Zyl, 2007; 32)

Фигура 4. Концептуален модел на предприемаческото лидерство (Chris van Zyl, 2007; 23)

Авторът на модела извежда и доказва по емпиричен път твърдението, че предприемаческото лидерство като съвременна управленска теория и практика, е особено приложима концепция, що се отнася до малките и микрофирмите. Важните характеристики на предприемаческото лидерство, в сравнение с традиционното управление, са:

- Предприемаческото лидерство е процес, формиран и реализиран във времето под влиянието на множество фактори: социални, личностни, пазарни, технологични, етични и пр.
- За изследване и анализ на процеса на формиране и развитие на предприемаческото управление в организацията, приоритетно значение имат поведенческия подход и поведенческите критерии за идентификация на лидера.
- Проучването на процеса на формиране и развитие на предприемаческо лидерство изисква съобразяване на изследователския инструментариум със самия организационен контекст, или организационната среда, предопределящи различен комплекс от влияещи фактори за нормиране и реализиране на съвременното лидерство.

VIII. КАКВО ВСЪЩНОСТ ПРАВИ ЛИДЕРЪТ?

Както се убедихме от примера, в следващия момент може всеки един от нас може да се окаже в лидерска роля. И то не само на думи. Изследванията върху лидерството и лидерските теории могат да ни помогнат само в едно: да се справим по-добре, като следваме техните основни принципи:

Лидерът трябва да бъде ориентиран както към задачата, така и към взаимоотношенията

Личностно-поведенческите и ситуационните теории, представени в изложението, подчертават нееднозначно, че лидерските поведения, ориентирани към задачата и ориентирани към взаимоотношенията са свързани с лидерската ефективност. Надграждащата теория на лидерската решетка доказва, че лидери, които умеят да демонстрират загриженост както към задачата, така и към хората, имат по-голяма вероятност за успех. Познаването на собствените лидерски модели ще помогне на лидера да разбере дали има дефицит в едната или другата област, а личностно-поведенческите теории ще му предложат решения за справяне с този дефицит.

Важни са личностните качества

Вниманието към взаимоотношенията изисква чувствителност към проблемите на подчинените, към техните потребности и притеснения. Ето защо, теориите на личностните черти могат да бъдат ценен съветник. Акцентът върху комуникативните способности, особено ефективното слушане на лидера, е едно от най-добрите умения в междуличностните въздействия и взаимоотношения.

Лидерството има две страни

Както посочват резултатите от лидерската решетка, лидерите влияят върху последователите, но последователите също влияят върху лидерите си. Ефективните лидери, в това отношение, се научават да делегират задачи и отговорности. Това дава на лидера време да работи върху други задачи, т.е да бъде по-производителен и същевременно да оказва влияние върху последователите си чрез предизвикателства в работата и възможности за тяхното кариерно развитие и личностно усъвършенстване.

Лидерството означава гъвкавост

Ситуационните теории подсказват, че ефективното лидерство означава правилно поведение, но в правилната ситуация. Един от сигурните начини за по-голяма гъвкавост е обективното анализиране на ситуацията, преди да се предприеме съответното поведение. Понякога лидерите ползват един и същи стил във всички ситуации, защото така е по-лесно. Съвременните ситуационни теории издигат обаче тезата, че успех имат само адаптивните лидери.

Лидерството е поставяне на цели

Съвременните изследвания, по примера на теорията „път-цел" свидетелстват з това, че ефективните лидерите поставят цели. Нещо повече – те ползват процеса на целеполагане, за да мотивират последователите, да формират очаквания, да наблюдават изпълнението и да осигурят посредством набелязаните цели – обратна комуникационна връзка. По този начин лидерите подобряват изпълнението, коригират грешки и поставят нови цели.

Лидерството е вземане на решение

Както установява теорията „път-цел", вземането на лидерско решение е особено важен, но и сложен процес. Този процес е в зависимост от променливи вътрешни и външни за организацията. В зависимост от тези променливи, определени решения изискват авторитарно отношение, а други - подход на участие. Отговорът на въпроса: „кой е правилният път" има най-малко две страни: познанието на средата и адаптацията на лидера при избора на управленски стил.

Лидерството е създаването и управлението на иновации

Съвременната бизнес среда поставя императив пред лидера да действа гъвкаво, да бъде като предприемач – новатор, като акцентира в своеито поведение на двете основни предприемачески и управленски функции – да създава иновации и да познава, формира и развива пазарните възможности Именно в това се обобщава разбирането на предприемаческото лидерство като лидерска концепция от ново поколение.

ДА ОБОБЩИМ:

- Ръководството обикновено се свързва с формалното овластяване в организацията и свързаните с него механизми на въздействие; лидерството се основава върху неформални механизми за въздействие, то е непринудително въздействие.
- Лидерството е категория в, която се занимава с междуличностните отношения и взаимоотношения, чрез което един човек влияе върху поведението на други хора; процес, в който една личност, или понякога малка група хора, влияят върху усилията на другите за постигане на цели.
- За обяснение природата на лидерството съществуват разнообразни дефинитивни определения и теории, който акцентират на различни негови взаимосвързани аспекти - личностните характеристики, поведението на лидера, характеристиките на трудовата ситуация и пр.

- Теориите за характерните черти на лидерството търсят ключовата характеристика или групата от ключови характеристики, притежавани от лидера, твърдейки, че лидерът с тези черти, ще има успех независимо от ситуацията. Обясненията на влиянието върху последователите чрез различни черти (качества, характеристики) на личността на лидера имат ограничена познавателна стойност.

- Личностно-поведенските теории разширяват контекста за разбиране на явлението лидерство като обръщат внимание върху стиловете на лидерско поведение в процеса на управление (вземане на управленски решения, загриженост за трудовите задачи и организационните взаимоотношения), особеностите на подчинените (последователите), характеристиките на ситуацията, силите на организационната среда - външна и вътрешна.

- Ситуацията е една от важните доминанти при обяснение на ефективното лидерство. Ето защо, следващият еволюционен етап в развитието на концепцията за лидерството се основава на взаимодействието на между характеристиките на лидера и тези на ситуацията. Въз основа на това, не съществува един-единствен правилен лидерски стил, подходящ за всички ситуации.

IX. ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

♣ *Прочетете внимателно цялата тема. Моля, препишете думите и изразите, чието значение не знаете (или не сте сигурни).*

♣♣ *Срещнахте ли в темата неща, които не разбирате? Препишете ги. Опитайте се да формулирате какво точно не Ви е ясно*.

♣♣♣ *На кои въпроси, свързани с темата, желаете да получите отговор?*

♣♣♣♣ *Може би има и други въпроси, които искате да зададете? Моля, направете го.*

Задача 1. Анализирайте текста:

„Като държавен секретар по времето на президента Никсън, Кисинджър винаги е смятал, че той е много по-добре осведомен от своя шеф. Следователно в повечето случаи е имал право самостоятелно да решава кое становище да се разглежда като оптимално в конкретната ситуация. Ако обаче предприемал някакви опити да действа по-самостоятелно, веднага този акт бил възприеман от президента и останалите негови съветници едва ли не като обидно предизвикателство.

Затова Кисинджър прибягвал до следната проста, но много полезна хитрина – никога не предлагал само едно единствено решение на даден проблем. Вместо това поставял на масата три или четири предварително разработени варианта, само че ги поднасял така ловко, че едното от тях да изглежда много по-привлекателно от останалите. Всеки път Никсън подемал играта, без да заподозре, че Кисинджър го подтиквал именно към предварително избраната насока. Това е великолепно средство за въздействие върху неуверен в себе си господар.” (Грийн, 2001; 441-442)

Задача 1. 1. Кои *качества на Кисинджър* му дават възможност да насочва поведението на Никсън в желаната от Кисинджър посока?

Задача 1. 2. Кои *качества на Никсън* дават възможност на Кисинджър да го манипулира по описания начин?

Задача 2. Анализирайте текста:

„Волтер живял в изгнание в Лондон точно когато антифренските настроения в Англия достигнали апогея си. Веднъж, докато се разхождал, Волтер бил заобиколен от разгневена тълпа. Разнесли се яростни викове: „Да го обесим! Да обесим проклетия французин на първото дърво!" Но Волтер запазил самообладание и се обърнал към тълпата със следните думи: "Смели английски мъже! Искате да ме убиете само защото съм французин? Не мислите ли, че вече съм наказан достатъчно от Всевишния, като не съм се родил англичанин?" Разгорещената тълпа в първия миг останала като втрещена от думите му, но веднага след това одобрителни крясъци разцепили въздуха. Дори го съпроводили чак до дома му, за да не го нападне някой друг от местните патриоти".

(Анекдоти, К. Фейдимън, 1985; по Грийн, Р. 2001; 284-285)

Задача 2.1. Вие попадате в положението на Волтер. Предложете друг подходящ изход от създалата се ситуация.

Задача 3. Кое от определенията за лидерството в темата е най-близо до собственото Ви разбиране за това явление? Защо?

Задача 4. Трябва да обясните какво е лидерство само с три думи (не повече - точно три думи). Кои думи ще използвате? Защо избирате именно тези думи?

Задача 5. Довършете изреченията:

5. 1. В литературата се разглеждат различни видове лидерство ...

5. 2. За Макс Вебер лидерът .....

5. 3. Уорън Бенис определя четири общи черти и способности, които лидерите на 90-те години трябва да притежават или развият у себе си.....

5. 4. Танънбаум и Шмидт дефинират три групи явления, чието взаимодействие определя стила на лидерство....

5. 5 Отделните позиции в модела на Таненбаум и Шмидт могат да се обединят *в 4 основни лидерски стила*....

5. 6. Основните типове лидери според управленската решетка на Блейк и Моутън са следните:

1. 1...

1. 9.....

9. 1. ...

5. 5. ...

9. 9. ...

5. 7. Дъглас Макгрегър сочи, че в зависимост от разбиранията си за човешката природа са възможни две противоположни тенденции в практическото осъществяване на ръководството.

Теория Х ....

Теория У ...

5. 8. За характеризиране на ситуацията Фред Фидлър използва три основни организационни променливи....

5. 9. От теорията на Фред Фидлър следва, че когато задачата е неструктурирана (слабо структурирана), вниманието на лидера трябва да се насочи към.....

5. 10. Според Фред Фидлър за да се постигне по-добро съответствие между лидера и ситуацията, могат да се използват следните два подхода.....

5. 11. Според теорията „път - цел" хората в организацията се стремят към.....

5.12. В теорията „път - цел" ситуацията се описва чрез следните променливи:....

Задача 6. Изследването „Култура на организациите в България" (Давидков, 2000-2002) показа следната картина:

КАТО ИМАТЕ ПРЕДВИД ПОСОЧЕНИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ, МОЛЯ, ПОСОЧЕТЕ ТОЗИ, С КОГОТО ПРЕДПОЧИТАТЕ ДА РАБОТИТЕ?

• ***Ръководител 1***. Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Очаква от тях да изпълнят решенията му точно, без да възразяват. •	**9%**
• ***Ръководител 2***. Обикновено взема своите решения бързо, но преди да ги възложи за изпълнение се опитва да ги обясни подробно на подчинените си. Излага причините за вземането на решенията и отговаря на всички въпроси.	**21%**
• ***Ръководител 3***. Преди да вземе своите решения обикновено се консултира с подчинените си. Изслушва съветите, обмисля ги и след това обявява решението си. Очаква от всички да работят лоялно за осъществяването му, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.	**47%**
• ***Ръководител 4.*** Когато трябва да бъде взето важно решение, обикновено свиква събрание – излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Ако се постигне съгласие, приема общото мнение за решение. Ако съгласието е невъзможно, взема решението самостоятелно.	**23%**

Моля, отговорете:

6. 1. Какви потребности на подчинените удовлетворява ***Ръководител 1***?

6. 2. Какви потребности на подчинените удовлетворява ***Ръководител 2***?

6. 3. Какви потребности на подчинените удовлетворява ***Ръководител 3***?

6. 4. Какви потребности на подчинените удовлетворява ***Ръководител 4***?

Задача 7. Сравнете представените ситуационни теории за лидерството. Коя от тях обяснява най-добре явлението лидерство? Обосновете се.

Задача 8. А сега лидерът сте Вие.

Задача 8. 1. Опишете накратко ситуацията в една трудова група (която имате възможност да наблюдавате).

Задача 8. 2. Кои от ролите (функциите) на лидера ще използвате, за да осъществите набелязаните от Вас цели?