

# Лидер и лидерство – същност и теоретични конструкции

Доц. д-р Цветан Илиев\*

\* Международно висше бизнес училище,  
e-mail: tsiliev@ibsedu.bg

## Leader and leadership – nature and theoretical constructions

Assoc. prof. PhD Tsvetan Iliev\*

\*International Business School,  
e-mail: tsiliev@ibsedu.bg

**Abstract:** At the present stage of development of the economy processes on a national and an international level, business organizations are facing lots of difficulties and challenges. The modern market has to be perceived not only as a place for selling products, but also as an opportunity for competition of potentials. As a result, the need of building a new model of development and management on a micro level i.e. on a level of economy unit has become an existing issue nowadays. This is a model, where the profit has to be a function not as much as of the produced volume and sold amount, but much more of the decreased value of the products and services, of the high quality and innovative decisions, and of the capabilities of the business leaders to manage, motivate and organize the human resources. In this regard, the purpose of the present article is to analyze the opportunities, that a leader can take to create a business environment that will work as one robust mechanism.

**JEL Classification:** B21, D83, J53

**Key words:** leader, manager, director, human resources, team, business organization.

### 1. Теоретични основи на лидерството

Въпросите на лидерството и лидерския тип поведение са обект на теоретичен анализ от различни концептуални направления. Трябва да

подчертаем, че въпреки своите различни гледни точки, те се обединяват около тезата за **липсата на универсални лидерски качества и стилове на поведение**.

На съвременния етап от развитието на стопанските взаимоотношения лидерството е свързано преди всичко с потребностите на конкретния момент или ситуация. Ето защо, като тип то е предимно ситуационно. Един от основните теоретични проблеми е да се открият и изяснят параметрите и характеристиките на ситуацияите, които предопределят един или други тип лидерско поведение. Отчитането им ще позволи на организациите да бъдат по-ефективни в своето пазарно поведение и развитие.

На научноизследователското поле на лидерството са се формирали различни теоретични възгледи, интерпретиращи го като елемент на човешката природа и нейна поведенческа характеристика. Според нас, те биха могли да се обобщият в три направления:

- **теории за лидерските качества;**
- **теории за стиловете на лидерско поведение;**
- **теории за лидерството като психологически феномен.**

Първите опити за изследване на лидерството като феномен на организационната структура на дадена организация фокусират вниманието си върху **личностните качества на човека**. В случай, че са налице определени качества, човек би могъл да оказва влияние върху останалите членове на общността или производствената единица.

Един от учените пионери в изследването на лидерските качества е Макс Вебер. Той поставя акцент върху способността на човека да бъде харизматичен в ситуации, свързани с необходимостта от постигане на конкретна цел от група хора. Освен това, харизмата е качество, с което човек се ражда, а не го придобива.<sup>96</sup>

Посоченият възглед може да определим като кореспондиращ с „теория за свръхчовека” на Фридрих Ницше. При него също човекът се проявява, легитимира като лидер в конкретна ситуация, която насочва към присъщите личностни качества. Лидерът обикновено се открива сред групата от хора, а не се формира в процес на обучение и образование.<sup>97</sup>

Според посочените възгледи лидерът притежава следните основни качества:

- физически здрав – енергичен и борбен;
- социално активен – образован, проспериращ, популярен, ориентиран към сътрудничество;

---

<sup>96</sup> Вж. Вебер, М. Ученият и политикът. „Еон 2000”, С., 2000, с. 54 – 85.

<sup>97</sup> Вж. Ницше, Фр. Воля за власт. „Захарий Стоянов”, С., 2001, с. 567 – 580.

- личностно формиран – упорит, емоционално стабилен, самоуверен;
- ефективен в поведението си – изпъкващ сред другите, целенасочен, инициативен, поемащ отговорности.

Изследванията върху поведението на изтъкнати лидери от последното столетие достигат до становището, че съвременните лидери се определят като такива, ако притежават следните способности за управление:

- управление на вниманието – характеризира се със способността на даден човек да внушава на останалите съпричастност към общи цели и резултати;
- управление на идеите – състои се в способността да се формулират и внушават разбираеми от всички идеи;
- управление на доверието – създаване на усещане за стабилност и сигурност сред членовете на общността или организацията;
- самоуправление – използване на силните и слабите страни на характера съобразно изискванията на конкретната ситуация.

Тези черти са характерни за лидерите на ХХ век. Ефективността на лидерите зависи от основни човешки качества. Преди всичко, това са физическата и емоционалната стабилност и издръжливост, ясното осъзнаване на мисията си и тази на общността. Чрез тези качества по-лесно биха се насочвали и управлявали хората за успешно изпълнение на поставените задачи.

За да бъде възприет като модел за поддръжание, лидерът трябва да бъде порядъчен, ентузиазизиран, комуникативен, уверен в себе си, с остър ум и гъвкаво мислене. Професионалната компетентност и силната воля допълват картината и правят приложими останалите качества.

Трябва да подчертаем, че е трудно да се унифицират определени качества като задължителни за наличието на лидерски потенциал. Въпреки това, съвременната наука е идентифицирала съвкупност от качества, които са ключови за успешната лидерска реализация (фигура 1.).

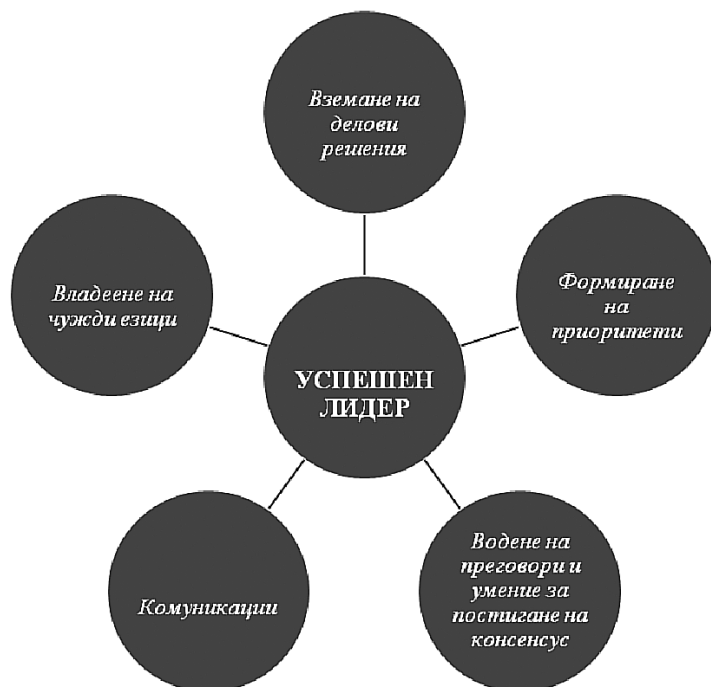
**Формирането на идентичността на лидера, според нас, е функция на комбинирането на посочените умения и наследствено придадените качества.** На практика лидери са тези, които успяват ефективно да обединят хората в общността и да ги мобилизират за постигане на определени цели. Процесът би бил сполучлив, ако е съобразен с действието на два типа фактори – личностни и групови. При положение, че съвсем хипотетично асоциираме лидерството с математическа задача, то личностните качества са необходимото условие, а груповите – достатъчното, за нейното решаване.

Лидерът винаги е заинтересован от реализирането на груповите интереси. Затова не остава равнодушен към общите проблеми и непрекъснато полага усилия за тяхното решаване. Това е свързано с една от особенос-

тите на лидерството – генерирането на идеи. За тяхното апробиране и налагане на групата е необходим процес на сериозна комуникация. При нея лидерът насочва своите усилия към създаване на атмосфера, в която всеки член на групата да има възможност за изява и пълноценно участие във вземането на решения и тяхното практическо прилагане. Възможно е неговите компетенции да не са най-големи по отношение на конкретен проблем, но чрез своите организаторски способности ще подпомогне изработването на оптималното решение. При това, той ще се погрижи всички членове да са съпричастни към процеса на генериране на алтернативи на решения. Тази постъпка е израз на колегиалното отношение на лидера към всеки член на групата, поставяйки сътрудничеството на партньорска основа.

Важен елемент от лидерското поведение в групата е изглаждането на колебанията в междуличностните отношения. За целта е необходимо да се „напишва пулсът“ на настроенията. В определени ситуации дори мълчаливото му присъствие е в състояние да приведе в хармония отношенията в екипа. По този начин се изпълнява делегираното от групата право на власт.

**Фигура 1. Качества, предполагащи успешна лидерска реализация**



Източник: Създадена от автора по: Northouse, P. (2001). Leadership: Theory and Practice (second edition). London: Sage.

Правото на власт, като процес на въздействие върху хората, намира израз в координирането на усилията при постигането на груповите цели. Въздействието се осъществява на следните равнища: **интелектуално, емоционално и поведенческо**.

Интелектуалното влияние е свързано с разясняването на мисията на организацията или общността и убеждаването в състоятелността на поставените цели. В емоционално отношение усилията са насочени към активизирането на екипа и насърчаването му за съвместни действия. Личното участие в изпълнението на поставените задачи е пример за останалите и можем да го определим като израз на поведенческо влияние.

Подтикването към действие на останалите членове на групата обикновено е свързано с чувството на оптимизъм, като принципен подход към изпълнението на всяка задача. Това би могло да насочи екипа към постигането на целите, дори и когато сред членовете се е формирало усещане за невъзможност.

Въз основа на посочените теоретични интерпретации на лидерските качества, през втората половина на ХХ век лидерството се възприема като резултат от процес на моделиране на личността. В тази връзка, в редица западни университети се организират образователни курсове по лидерство. Така се създават предпоставки за формиране устоите на успешното лидерство като функция на образователен процес. Базата от култивирани умения включва: дефиниране на цели, управление на екип, психологически познания, комуникация и справяне с конфликти.

Философията на генериращите лидери образователни процеси се състои в осмислянето на лидерството като медиатор в отношенията между хората. В тази светлина проявленията му могат да се видят в следните посоки. На първо място, всяка група, изправена пред постигането на определена задача, трябва да излъчи свой лидер. Той ще я поведе, поемайки отговорността за успешното справяне с предизвикателството. На второ място, установяването на лидера в групата е свързано с наложената в нея организационна и поведенческа култура. Трето, задачата на лидера ще бъде да моделира установената поведенческа култура съобразно динамиката на средата, в която трябва да се постигат целите. Четвърто, лидерът е различен от ръководителя – администратор, тъй като не балансира отношенията между членовете и не разпределя отговорностите по нормативен път. Ръководен от интуицията си и от способността за психологическо въздействие, лидерът не налага, а установява правила и отговорности чрез недопускане на конфликтни ситуации.

Това ни дава основание да направим следния извод: **когато дадена група не е в състояние да приложи екипен подход за справяне с пос-**

**тавените задачи, тя не би могла да излъчи лидер. Каквито и качества да притежават членовете като индивидуалности, те няма да са достатъчни за проявата на лидерски характер.**

Стъпвайки на разбирането за лидерството като съвкупност от определени лични качества, в мениджмънта се оформя група **бихевиористични (поведенчески) теории**. Те прилагат подход, основан на формулирането и анализа на различни лидерски стилове на поведение. В това бихме могли да определим техният принос за осветляването на лидера като значима обществено – икономическа категория.

Тази група теории се поставят акцент върху тезата, че **ефективността на лидера, като обединяващ и насочващ група от хора, е функция не толкова на определени лични качества, а на избора на конкретен модел на поведение и отношение към групата**, съобразно спецификата на ситуацията. На тази основа са идентифицирани следните по-обща стилове на поведение<sup>98</sup>:

- **авторитарен;**
- **либерален;**
- **демократичен.**

Всеки стил е свързан с определени базови предпоставки, които допринасят за неговата реализация. Това налага да подчертаем, че в науката не е разработен и предложен за практическо апробиране универсален поведенчески модел. Най-често се прилагат комбинации от различни стилове, които да се синхронизират със спецификата на средата. Въпреки това, често ръководителите на организации или общности отдават приоритет на един или друг стил на поведение при управлението.

Авторитарният лидер налага своите възгледи, очаквайки всички да се съобразят с тях и да ги приемат. Той няма доверие на хората, които ръководи и затова прибегва до манипулиране на поведението им. Основните средства, с които налага волята си, са стимулите и наказанията. Всеки, който се съгласи с лидера, получава адекватен стимул. Несъгласието бива наказвано. Такъв стил на лидерство и управление има своите предимства и недостатъци. Предимствата са видими в

---

<sup>98</sup> Тези поведенчески конструкции са цитирани по: Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301. <http://www.skagitwatershed.org/~donclark/leader/leadstl.html>. Освен това, внимание заслужава и разработката на В. Bjerke: „Business Leadership and Culture National Management Styles in the Global Economy”, Edward Elgar Publishing Limited, 1999, p. 247–268. <http://www.questia.com/read/77451468?title=Business%20Leadership%20and%20Culture%20in%20the%20Global%20Economy>

критични за организацията ситуации, при които е целесъобразно своевременно вземане на решение. Продължителните дискусии и обстойното осмисляне на действията могат да влошат състоянието на организацията или общността. Чрез еднолично взето решение се определя какво трябва да се предприеме и всеки член се съобразява с това.

Недостатъците биха могли да се търсят по отношение на оптималната ефективност на еднолично вземаните решения. Изслушването на различни мнения и тяхното анализиране най-малко би предизвикало дискусия, която да намери правилната комбинация от действия. Това пренасоча към друг стил на лидерска изява – либерален.

Либералният лидер не се стреми към самоцелно влияние върху членовете на групата. Той прилага такива поведенчески методи, които общността определя като удачни в конкретната ситуация. В основата на този тип поведение е комуникацията, изслушването и съобразяването с мнението на останалите. Решенията се вземат чрез дискусии и обсъждания, осигуряващи оптимизиране на действията. За целта, лидерът трябва да намери и предостави необходимата за вземането на решението информация.

Както авторитарния, така и либералния стил има своите предимства и недостатъци. Затова, не бихме могли да го определим като най-ефективният. Когато отношенията в групата са прекалено либерални е налице опасност от занижаване на качеството на изпълняваните задачи и установяване на хаотични взаимоотношения между членовете. В случай, че групата е съставена от високо мотивирани и отговорни хора, либералният тип лидерство би бил ефективен. В такава група всеки член е възприел своите ангажменти и е формирал у себе си чувството за съпричастност към поставените задачи. Общността е формирала базовите предпоставки за прилагането демократичен стил на поведение.

Демократичният лидер осигурява на всеки член на екипа възможността да генерира идеи, да предлага решения на възникнали проблеми или поставени задачи. Това легитимира лидера. Той по-скоро координира усилията на екипа, създавайки атмосфера, в която всеки човек се чувства ценен и уважаван от останалите. В случай лидерът приема статуса на съмишленик. По този начин се създава усещането за съпричастност и се формира среда, в която всеки човек има възможност да разгърне своя потенциал.

Такъв поведенчески модел на лидерство можем да определим като ефективен, доколкото се създават условия за пълното разгръщане на екипния потенциал. Разбира се, този подход не е лишен и от недостатъци. Като такъв може да се определи продължителността на процеса на приобщаване на разгръщане потенциала на всеки участник в гру-

пата. Когато групата е изградена от свършено различни като мантилитет, опит и професионална компетентност хора, на лидера ще е необходимо доста време за синхронизиране на действията на екипа. Това не е неразрешима ситуация. В случая е целесъобразно прилагането на утвърдени в други подобни ситуации процедури и техники, които биха улеснили процеса.

Прегледът на особеностите на лидерското поведение дава основание да дефинираме **стилът като съвкупност от методи и техники на работа, имащи уникален характер**. Уникалността е характеристика на многообразието от ситуации, в които се налага да прилагаме специфични решения. В крайна сметка, водещо е постигането на предварително дефинирана цел.

Спецификата на решенията е детерминирана от два фактора. От една страна, това са стремежите на група от хора за себе изява и удовлетворяване на лични интереси. От другата страна, е лидерът със своята философия за пътя, по който може да бъде изпълнена мисията на организацията. Възможността за ефективно синхронизиране на двете позиции е функционално обвързана със спецификата на избрания от лидера поведенчески модел.

Всеки поведенчески модел включва съвкупност от базови елементи (фигура 2).

Лидерът е изправен пред необходимостта от непрекъснато осъвременяване на елементите на този модел. Това стабилизира статута му на лидер и повишава ефективността на неговите действия. Поддържането на ефективността на високо равнище придава постоянна целева насоченост на действията.

**Фигура 2. Елементи на поведенческия модел**



Източник: Създадена от автора по: 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.



Изложеният възглед стои в основата на „теорията за сложното поведение”. Обект на анализ в нея е ролята на ръководителя при различните видове дейности. На тази основа се изгражда конструкцията на оптималното поведение за постигане на успех.<sup>99</sup>

Съвременното развитие на мениджмънта издига интерпретациите на лидерството на ново качествено равнище. Това ни дава основание да подчертаем, че **лидерството намира практически израз в ефективно прилаганите стилове на работа в различни сфери на човешката дейност**. Успеваемостта на всяко начинание предполага умение за подбор на методи и техники на поведение, най-пълно съответстващи на спецификата на конкретната ситуация. Това изправя лидерите пред необходимостта да бъдат гъвкави и адаптивни.

Качествените характеристики на лидера стоят в основата и на група **теории**, поставящи в центъра на изследването **обаянието** или **харизмата**.<sup>100</sup> Както институционалното и традиционното, така и харизматичното лидерство е елемент на организационната култура.

Най-общо харизмата би могла да се определи като съвкупност от психологически и физически характеристики на личността, които се проявяват съобразно спецификата на обществено – икономическите условия. В резултат от реализирането на харизматично лидерство биха могли да се наблюдават:

- социални и културни промени;
- синхрон в действията на лидера и екипа;
- сплотяване на екипа;
- общностно удовлетворение от постигнатите резултати.

Харизмата се свързва с:

- авторитет на лидера;
- демонстрираното равнище на компетентност;
- организаторските способности;
- възможностите за намиране на убедителни аргументи.

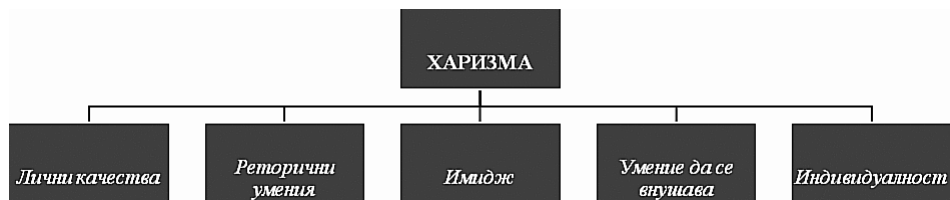
От казаното може да се заключи, че **харизматичната власт на лидера е условна и до голяма степен зависи от субективното възприемане на неговите лични качества от групата от хора около него**. (Фигура 3)

---

<sup>99</sup> Вж. Gordon, J. A Diagnostic Approach To Organizational Behaviour. Allin and Bacon, USA, 1993, p. 332 – 334.

<sup>100</sup> Вж. Гилфойлд, Д. Харизмата и нейният ефект. „Кръгзор”, С., 2004, с. 9 – 30.

**Фигура 3. Елементи на харизмата**



Източник: Създадена от автора по: Rosenbach, W. E., R. L. Taylor (Eds.). Contemporary Issues in Leadership Research. Oxford: Westview Press, pp. 36-56.

Решаващи за ефективността на лидера са неговите качества. Приоритетно място сред тях заема способността му да предвижда бъдещото развитие на организацията. Това означава, че на базата на адекватни оценки за текущото състояние, лидерът може да формира очакванията на останалите за предстоящи събития. Следователно, **ефективният лидер трябва да се проявява като добър анализатор, който ще създава модели на състоянието на организацията в бъдеще, които се възприемат безусловно от екипа около него.**

Формираното знание се споделя в реторична форма. Харизматичните лидери използват различни реторични техники – метафори, аналогии, различни стилове на изразяване според спецификата на аудиторията, употреба на речеви техники като паузи, редуване на висок с нисък ритъм на изказа, динамични контрасти и др. Тези техники привнасят емоция в изказа, придавайки убедителност на посланието към групата.

В значителна степен харизматичното влияние е резултат от начинът, по който лидерът се възприема от групата. Има се предвид неговият имидж, който повишава силата на внушението. Сериозният имидж прави лидера уверен в правотата на убежденията си. Въз основа на това, екипът ще припознае лидера като способен, успяващ и силен, независимо от условията, в които се легитимира.

Успешното харизматично лидерство изисква и определена доза индивидуалност. Тя се проявява преди всичко като лично качество, а не като израз на заемана длъжност. Това се дължи на обстоятелството, че лидера се налага по психологически и физически качества, а не чрез норма или документ.

Възможностите за установяване на такова лидерство са предопределени от спецификата на ситуацията и от качествените характеристики на членовете на екипа. Емоционалното обвързване е в основата на идентифицирането на лидера. На тази основа, всеки член на групата

ще се стреми да подръжава на лидера и да получава одобрението му. В редица изследвания е установено, че харизматичните лидери предизвикват подобни действия у хората около тях.<sup>101</sup> Тези действия са израз на готовността за подчинение на лидера, което е един от желаните ефекти на лидерството.

Отношението на екипа към лидера е детерминирано и от средата, в която се развива организацията или общността. Тя би могла както да благоприятства разгръщането на харизматичното лидерство, така и да го ограничава. Като благоприятни елементи на средата можем да посочим: наличието на кризисна ситуация и на взаимосвързани задачи.

В условията на криза обикновено очакванията са някой да поеме отговорността и да предложи вариант за изход от ситуацията. Тук е мястото на харизматичния лидер, който със своя имидж, упоритост и целеустременост ще обедини групата по пътя на излизането от негативното положение.

Наличието на задачи, които предполагат връзки от типа „средство – цел”, създава предпоставки за легитимирането на харизматично лидерство.

Разгледаните до тук теоретични конструкции анализират лидерството като съвкупност от обективно притежавани качества, намиращи израз в определен модел на поведение. Съвременната насока на развитие на научното познание измества фокуса на вниманието към субективните аспекти на лидерството. На преден план са изведени психологическите предпоставки за превръщането на отделния член на дадена общност в лидер. В това направление са **теориите, възприемащи лидерството като психологически феномен**.

Акцентът на изследователското поле се поставя върху социалния фактор, детерминиращ развитието на организациите. В резултат, в периода от 30 – те до 60 – те години на XX век се поставят основите на **индустриалната социална психология** и на две теоретични концепции, носещи наименованията „Теория X” и „Теория Y”.<sup>102</sup>

Теорията X отстоява тезата, че членовете на всяка организация трябва да бъдат непрекъснато приважвани в действие от ръководителя. От своя страна, втората теория фокусира вниманието си върху творчески-

---

<sup>101</sup> Вж. Ефективният лидер. Експертни отговори и ежедневни предизвикателства. – „Мениджър”, С. 2008, с. 17 – 24.

<sup>102</sup> Вж. Гвишиани, Д. М. Организация и управление. „Наука”, М., 1973, с. 322 – 323.

те способности на всеки човек и върху създаването на условия за развитие на този потенциал.

В зависимост от спецификата на конкретната фирма или общност или от развитието стопанската конюнктура, ръководителите биха могли да променят организационната структура. За да вземат едно или друго организационно решение, ръководителите трябва да са информационно осигурени за специфичните особености на човешкия капитал. Колкото по-добре информирани са те, толкова по-голяма би била възможността за създаване на условия за развитие на творческия потенциал и поемането на отговорности от членовете на организацията. Това води до подсъзнателно споделяне на отговорността при вземане на решение за конкретен проблем. В следствие от този процес ще се подобрят качеството, нараства продуктивността и ефективността на работата, намаляват загубите на време и технологичните грешки. Положителният ефект се постига чрез прилагането на демократичен стил на управление.

Възприемането на организациите като отворени структури, съставени от творчески ориентирани индивиди, е предпоставка за възникването на **системното направление в теорията за социалната организация**. Всяка организация се възприема като съвкупност от взаимно свързани системи, които са отворени към обкръжаващата среда. Това е свързано с прилагането на управленски функции като: разпределение на ресурси, координиране, интегриране, разрешаване на вътрешни противоречия, поддържане на работоспособност, постигане на дефинираните цели и адаптация. В задълженията на всеки ръководител се включват следните дейности:

- определяне мисията на организацията;
- формиране на ценностната система на организацията и вътрешния климат;
- мониторинг на вътрешните и външните процеси;
- поддържане мотивацията на членовете.

За разлика от представените до тук теоретични конструкции, акцентирайки върху ролята на ръководителя в организацията, от 70 – те години на XX век се лансира разбирането за взаимодействието между ръководител и екип в организацията, като предпоставка за успех на дейността. За първи път тезата е поставена от У. Оучи в разработената от него „**Теория Z**”.<sup>103</sup> Основен момент в нея е разбирането, че производителността на организацията се определя като количеството получени резултати от един човекочас. Това твърдение кореспондира с

---

<sup>103</sup> Вж. Ouchi, W. Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1981.

концепцията за ролята на човешкия капитал в организациите. Той предопределя потенциалната производителност като функция на прилаганата технология, а човешкият капитал – като одухотворяващ и задвижващ механизъм.<sup>104</sup>

Тази концепция включва съвкупност от променливи, които отчитат влиянието на човешкия фактор върху развитието на организациите. Освен това, тя интерпретира ролята на ръководителя като организатор. Същността ѝ се състои в разбирането, че всеки член на организацията използва работното си време за усъвършенстване на уменията и натрупване на опит и така допринася за успешното ѝ развитие. Подобряването на условията за работа ще увеличи производителността, от една страна, а от друга – качеството на продуктите. Това осигурява ползотворен климат в организацията, що се отнася до взаимоотношенията между ръководител и подчинени.

Приложението на посочения механизъм, бихме могли да определим като **зависим от спецификата на организацията и от личностните особености на хората.**

Посочените детерминанти, според нас, са елементи на корпоративната култура. В този ред на мисли, трябва да подчертаем важността и на **теоретична концепция** интерпретираща **лидерството като управление чрез моделиране на културата.** Тя предлага различни техники, чрез които да бъде променяна културата.

Всяка организация е податлива на промени. Това налага използването на такива управленски средства, които да гарантират постигането на положителен ефект. Чрез тях се цели упражняването на административно влияние. Трябва да подчертаем, че **по-висок положителен ефект би имал подход, основан лидерството, т.е. влияние чрез културни средства.** Лидерството е елемент на съвременната корпоративна култура. Успеваемостта му се постига чрез неформални, имиджови и ситуативни действия, а не чрез формални, административни техники.

Важен инструмент в духа на лидерството е комуникацията. Чрез нея се формират и внушават ценности, които засилват чувството за идентичност и съпричастност на членовете на организацията към поставените цели и задачи. Лидерът трябва да осигури възможност за равноправно участие при идентифицирането на идеи и вземането на решения. Широко приложение тук има вербалното общуване. За постигането по-висок ефект, то се прилага при:

- определяне на мисията на организацията;

---

<sup>104</sup> Вж. Захариев, Ан. Финансово управление на човешките ресурси. „Абагар”, В. Търново, 2001, с. 45 – 51.

- формулиране на цели чрез изясняване на приоритетите на организацията;
- провеждане на дискусии по проблемите на организацията.

Освен това, приложение има и друга важна комуникационна форма. Това са различните форми на обучение. Чрез тях се формират нови ценности и се преподреждат приоритетите на вече установените отношения в групата. Най-общо казано, обучението е процес, при който се формират нови знания и се моделира поведението на всеки участник. По този начин би се засилила съпричастността на всеки член на организацията към общите мисии, ценности и норми.

Насоката на всяко въздействие върху културата трябва да осигурява съпричастност на хора. В този смисъл, успехът на комуникацията е свързан не само с прилагането на преки форми, но и с изграждането на неформални мрежи. Тяхното създаване е свързано със задоволяването на конкретни потребности на членовете на групата. Така, според нас, **се формира следа за постигане на по-висока степен на синхронизация на интересите и тяхното насочване към тези на общността.**

## **2. Лидерство – характерни особености и форми на проявление**

Многообразието от човешки дейности предполага и широк спектър от сфери на проявление на лидерски умения и способности. Това се дължи на обстоятелството, че всяка дейност изисква целенасочени усилия въз основа на предварително изградена мотивационна платформа.

Едно от широко прилаганите в практиката становища за **лидера** го определя като **човек, който прилага комплекс от опит и умения за управление на своето поведение и това на кръга от хора около него.** На тази основа бихме могли да очертаем посоките на влияние на лидера върху членовете на дадена общност или бизнес организация:

- въздействие върху съзнанието на хората;
- определяне и насочване към печеливши стратегии на поведение и извършване на конкретни дейности;
- създаване на предпоставки за постигане на високи резултати;
- задаване на образец на поведение;
- извличане на ползи както за себе си, така и за всички около себе си.

Лидерството и качествените характеристики на лидера са обект на интерпретация и анализ от редица научни области като: теория на организационното поведение, теория на социалното управление, социология, психология, история, икономика и мениджмънт и т. н. Посочените научни направления се обединяват около дефиницията за **лидера, като неформално признат и приет от дадена общност човек, който**

**я организира и ръководи.** Освен това, в тях се поставя и въпросът за статута и функционалните особености на **ръководителя**, фокусирайки вниманието върху **формално определения субект, който има властовите механизми да влияе на различни управленски равнища.**<sup>105</sup>

В англоезичната специализирана литература **лидерът се определя като топ – мениджър, който ръководи стратегически ориентирана бизнес структура.**<sup>106</sup> Стъпвайки на това определение, съвременната научна мисъл налага тезата за **лидерството като присъща черта на ръководителя.**<sup>107</sup> Бихме могли да определим тезата като основателна, тъй като на настоящия етап от развитието на стопанските отношения в бизнес единиците границата между ръководител и лидер е сравнително незабележима. Тя има по-скоро условен характер и се проявява в някои специфични функционални области. Ръководителя изпълнява преди всичко техникo – технологични функции, осигуряващи развитието на организацията. Такива са: разработването на стратегии, целеполагане и приоритизиране, поставяне на задачи, създаване на вътрешни организационни структури, норми и правила на поведение.

За разлика от него, лидерството се проявява на социално – психологическо равнище. Лидерът формира ценностната система на групата от хора, създава етични норми и принципи на общностно поведение. Това ни дава основание да определим **лидерът като медиатор, създаващ условия за осъзнаване и възприемане на стратегическите цели на организацията и тяхното ефективно постигане.** В резултат, можем да изведем на преден план следните негови функционални особености:

- лидерът се обгражда с група от последователи, споделящи неговите възгледи;
- способен е да насочва действията на последователите според създадената от него визия за развитие на организацията;
- насочва усилията на групата;
- при всяко свое действие проявява здрав разум и отговорност, заставайки зад действията на последователите си;
- превръща своята ценностна система в обща за всички около него;
- задава поведенчески модели;
- превръща процеса на вземане на решения в общностен, чрез изслушване и подлагане на обсъждане становищата на всички членове на групата;
- при отстояване на взети от групата решения застава начело, поемайки отговорност за действията.

---

<sup>105</sup> Вж. Джонев, С. Социална организация, том 2. „Софи – Р”, С., 2001, с. 323.

<sup>106</sup> Вж. Джонев, С. Социална организация, том 3. „Софи – Р”, С., 2001, с. 280.

<sup>107</sup> Вж. Шейн, Эд. Организационная культура и лидерство. „Питер”, Санкт Петербург, 2007, с. 197 – 216.

Въз основа на посочените функционални особености на лидера, отличаващи го от ръководителя, бихме могли да разгледаме лидерството на три аналитични равнища:

- двустранен процес;
- творческа дейност;
- специфична обществена дейност.

Лидерството се идентифицира като **процес** на междуличностни взаимоотношения, при които група от хора действат под влияние на трето лице.<sup>108</sup> За да протече този процес, трябва това лице да е спечелило доверието на групата.

От своя страна, ръководителят не е необходимо да печели доверие – достатъчно е по императивен път да определи посоката на действие на групата. Това, обаче, не гарантира оптималното отношение на хората към поставените задачи. За целта е необходимо прилагането на лидерски качества и умения – емоционална подкрепа, изграждане на екипен модел на поведение, формиране на чувство на удовлетвореност и сигурност, мотивиране и решаване на конфликтни ситуации. Това налага да подчертаем, че **постигането на синхрон в действията на хората в една организация, е възможно чрез участието им в процес на адекватно мотивиране и създаване на чувство на съпричастност към идентифицираните цели.**

В този смисъл, лидерството се определя като процес на последователно, целенасочено и функционално обвързано изпълнение на следните задачи:

- оценка на средата – тя би могла да бъде политическа, икономическа, социо – културна, технико – технологична и др.;
- анализ на текущото състояние;
- планиране на бъдещи действия и прогнозиране на тяхната осъществимост;
- изпълнение на планирани дейности;
- усъвършенстване на постиженията.

Най-общо, посочените задачи можем да разпределим в три функционални области, посочени на фигура 4.

Едно базовите предпоставки за практическата реализация на посочените функционални области е хората в организацията да имат консенсусно приет модел на лидерство, който дефинира желаната от всички поведенческа конструкция. Това прави лидера зависим от груповите очаквания за неговото поведение. В случай, че очакванията на групата се оправдаят, лидерът ще бъде възприет.

---

<sup>108</sup> Вж. Шермерон, Дж., Дж. Хант, Р. Осборн. Организационно поведение. „Питер”, Санкт Петербург, 2006, с. 287.













