
ЛИДЕРСТВОТО КАТО ФЕНОМЕН ВЪВ ВДЪХОВНЯВАНЕТО И МОТИВИРАНЕТО НА ДРУГИТЕ ДА РАБОТЯТ УСИЛЕНО

докт. Стефан Джорджевич

Международно висше бизнес училище

Резюме. Лидерството е нов феномен във вдъхновяването и мотивирането на другите да работят усилено за постигане на определени цели. Изследователите на феномена, който напоследък се изучава интензивно, разработиха поредица от теории за „организираната работа в група”, както и лидерски стилове. Съзнателно или несъзнателно всеки лидер избира и практикува свой собствен стил. Разбирането на видовете лидерство и тяхното въздействие може да обогати индивидуалния стил на всеки, да го направи по-гъвкав и ефективен.

Поведенческите теории акцентират на това какво точно прави един лидер и как се държи. Дали можем да очакваме от него сътрудничество, включва ли екипа във вземането на решения и т.н. Теориите за случайността разглеждат как дадена ситуация повлиява лидерството и за кои ситуации какъв стил на управление е подходящ. Теориите за отличителните черти твърдят, че добрите лидери споделят общ набор от определени характеристики и че лидерството е вродено, инстинктивно качество, което хората имат или нямат. Теориите за властта и влиянието са базирани на различните начини, по които лидерите ги употребяват.

Дали и колко успешно организацията ще се адаптира към бързите промени в средата зависи от ефективността на лидерите и техните екипи.

Ключови думи: лидерство, лидерски стилове, теории за лидерство

Въведение

Думата лидер идва от староперсийския език и коренът на тази дума означава *да вървя, да пътувам*, което предполага, че лидерът е водач, човек, който знае накъде да върви, тоест в каква посока да води хората. Въз основа на етимона на думата лидерството може да се определи като „процес, който включва влияние върху други хора в рамките на група за постигане на поставена цел“.

Петкович описва лидерството като „способността да се влияе върху група с цел постигане на организационни цели“, а същността на лидерството е влиянието на лидера върху последователите, които му дават свободата да дефинира реалността и за тях (интерпретира реалността), т.е.

значение на явления и събития от околната среда и въз основа на това да диктува действия, свързани със записани явления, при което последователите доброволно се съгласяват на отношения на зависимост“ (Петковић, 2008).

Разбирането на лидерството като набор от черти започва от факта, че индивидите имат вродени, естествени черти и качества, които ги правят лидери. Някои от качества, които отличават лидерите, включват физически характеристики (ръст), лични характеристики (екстровеерност) и способности (красноречие).

Но лидерството може да дойде естествено от само себе си, не е непременно вродено, може да се научи чрез програми за развитие на лидерство, които изграждат лидерски капацитет, създават, развиват и подобряват лидерски умения чрез образование и практика. „Обучението и развитието могат да подобрят лидерските умения до известна степен, но това, което наистина има значение, е дали човек притежава необходимите качества или черти, за да бъде лидер“ (Бојков, 2016). Такива умения могат да бъдат значителна помощ при демонстрирането на важноста на лидерството.

Лидерите трябва не само да имат определено поведение и източник на власт, а и да притежават широк спектър от способности и подходи, от които могат да почерпят в различните ситуации, пред които се изправят, като инициране на дейности, осигуряване на мотивация, насочване, създаване на доверие, изграждане на позитивна и ефективна работна среда, координиране, формиране и развитие на наследници, предизвикване на промени и избягване на несигурност в променлива среда.

Накратко, добрите лидери са изключително мотивиращи и вдъхващи доверие. Когато екипът им се довери и е наистина вдъхновен от начина, по който го водят, може да постигне велики неща. Целта на лидера е да ангажира другите да отдадат цялата си енергия в създаването на успех. Лидерите, които постигат тази цел, успешно интегрират формата и същността на ефективното лидерство.

В основата на високите резултати и постижения в работата на организацията е ефективната комуникация, същността на която е доверието. Според Бојков/Гоцева доверието може да се разглежда като двупосочна улица, междуличностно доверие, тоест очаквано поведение в процеса на комуникация. „Сложността на комуникацията, в която има доверие, не е лесна за обяснение, защото почти винаги една част от такава комуникация е латентна и не се осъществява на съзнателно ниво“ (Бојков, Гоцева, 2022). Ротър вярва, че, „доверието възниква като емпирична последица от общо убеждение за другите хора, което чрез комуникация се формира като стабилна характеристика“ (Rotter, 1980). Етичната категория

на доверието се основава на предположението, че „другите хора се държат в съответствие с определени морални стандарти” (Mansbridge, 1999).

Лидерските стилове

Лидерството е неотделимо от организационната култура, визия и мисия на организацията. За да могат лидерите да предадат визията и мисията на организацията на своите последователи, е необходима двупосочна комуникация между лидери и последователи.

Стильт на управление представлява начина на поведение на лидера в работния процес, който влияе върху резултатите от работата в дадена организация, което зависи от вида работа, която организацията извършва, но също така и от личността на лидера.

Някои хора са лидери поради официалната си позиция в организацията (официално лидерство), а някои поради начина, по който другите членове на групата реагират на тях (неформално лидерство). Под официални лидери имаме предвид лидери, мениджъри, ръководители на отдели, директори и администратори. Неформален (спонтанен) лидер е индивид, който се радва на уважението на другите членове на групата, независимо от титлата, която притежава. Той придобива позицията на лидер благодарение на други хора в организацията, които подкрепят и приемат поведението му.

Основната характеристика на ефективния лидер е неговата ангажираност в проектирането на времето, но в същото време притежаването на знания и професионализъм в своята област. Той трябва да общува великолепно, да вярва в хората, да е отдаден на това, което прави, да има добра публична изява и да бъде коректен, но в същото време да е наясно с факта, че не всяко лидерство е успешно.

Едно от най-важните изследвания върху лидерството е проведено още през 30-те години на XX век от Курт Левин¹ и е послужило за създаването на т.нар. “Теория за трите основни лидерски стила”.

Всеки един от трите стила, изследвани от Левин, има своите предимства и недостатъци в определени ситуации:

Авторитарно лидерство

Като мениджър, ти ще ръководиш по авторитарен начин, ако вземаш самостоятелни решения, без да ги съгласуваш със сътрудниците си. Автократите имат като цяло негативно отношение към своите подчинени,

¹ Курт Левин (1890-1947) е роден в Прусия. Получава докторска степен в Берлинския университет през 1914г. След 1931г. емигрира в САЩ, където последователно е професор в Станфордския, Корнелския, университетите в Айова, Калифорния и Харвард. От 1940г. е професор и директор на Центъра за изследвания на груповата динамика към Масачузетския технологичен институт и консултант на различни държавни учреждения.

което, когато е крайно, се проявява като недоверие, омаловажаване и арогантност. Управляващ, като казваш ясно и недвусмислено на хората си какво да правят и как точно да го правят.

За успеха на този стил е много важно подчинените да са силно мотивирани да изпълняват задачите си.

Предимството на авторитарния стил е, че е ефикасен. Авторитарният лидер взема бързи решения и последователите знаят какво трябва да правят, без много да умуват.

Недостатъкът на авторитарния стил е, че лесно може да доведе до негативна работна атмосфера и демотивация. Особено когато сред сътрудниците има хора с достатъчно знания и умения, авторитарното управление ще ограничава силно възможностите за изява на тяхното творчество, креативност и резултати.

Авторитарното лидерство има своето място в ситуации, в които сътрудниците нямат нужната компетентност да свършат определена задача, както и в кризисни моменти, когато са необходими бързи решения и решителни действия.

Авторитарният стил, когато се прилага без оглед на компетентността и ангажираността на служителите, може да доведе до влошени взаимоотношения между мениджър и подчинени, ниска удовлетвореност от труда и повишено текучество.

Демократично лидерство

Като мениджър, ти ще ръководиш с демократичен стил, ако въвличаш подчинените си в процесите по вземане на различни решения, запазвайки отговорността и правото за решаваща дума за себе си.

Предимство на демократичното лидерство е, че подпомага изграждането на доверие добри работни отношения и между мениджър и сътрудници. Хората се чувстват по-мотивирани и съпричастни в работата и лоялността им е по-силно изразена.

Недостатъкът на демократичния стил е, че работи по-бавно. Тъй като хората са въвличени във вземането на решения, е необходимо време, за да бъдат изслушани всички гледни точки и за да бъде открито най-доброто решение. Това може да доведе до проблеми с производителността, свършването на реалната работа и спазване на крайните срокове.

Особено в кризисни ситуации, демократичният стил на лидерство може да влоши нещата, вместо да ги поправи.

Либерално лидерство

Либералният стил е ненамесващ се начин за управление на преки подчинени, известен още като делегиращ или “*laissez-faire*” стил.

Като мениджър, ти ще ръководиш по либерален начин, като позволяваш на сътрудниците си да определят само техни собствени цели, задачи, начини за работа и крайни срокове.

Либералният стил е най-подходящ в ситуации, в които разполагаш с висококompетентни и силно мотивирани служители, на които истински можеш да разчитааш. В подобна ситуация работата може да върви добре, стига да даваш на хората си регулярна обратна връзка относно прогреса им към постигане на поставените цели.

Недостатъкът на либералния стил е, че може лесно да доведе до лоши резултати, когато служителите са с ниска компетентност или намалена мотивация.

От посоченото, стиловете на лидерство се състоят от модели на поведение на човек, който се стреми да влияе на другите, включително командно поведение (разпределяне на задачите) и поддържащо поведение (установяване на междуличностни отношения).

Доц. Бойков и др. подчертават че, „лидерът трябва да обмисля приносът на членовете, за да се избегне вземането на неудобни решения, които могат да приключат с косвеното изключване на някои членове от групата” (Бойков, Нанова, 2022).

Стиловете на лидерство могат да бъдат класифицирани в четири различни категории командно и подкрепящо поведение:

- *Заповеднически стил* - характеризира се със силно изразени команди - слабо изразена подкрепа. Лидерът е по-фокусиран върху даването на инструкции кои цели и по какъв начин последователят трябва да ги реализира и е по-малко загрижен за предоставянето на подкрепа.

- *Стил на подучване* - характеризира се с еднакво изразени команди и подкрепа. Стилът на подучване е продължение на заповедния стил, лидерът все още е този, който взема решения какви цели ще бъдат реализирани и по какъв начин, но той също е фокусиран върху постигане на цели и тяхното задоволяване на социални и емоционални нужди на подчинените. Лидерът насърчава своите последователи и ги моли да дадат своя принос.

- *Стил на подкрепа* - характеризира се с доминиращо предоставяне на подкрепа, докато от друга страна, издаването на заповеди е слабо изразено. Лидерът осигурява подкрепа на своите последователи (като изслушва, хвали, дава обратна връзка), като не се фокусира изключително върху целите, за да насърчи служителите да изразят напълно уменията си при изпълнение на задачите си. Лидерът е на разположение, за да ръководи решаването на проблеми, но оставя ежедневните решения на последователите.

- *Стил на делегиране* - характеризира се със слабо изразена подкрепа и слабо издаване на заповеди. Специфичното при този стил е, че последователите са оставени да поемат отговорност за работата, която трябва да се свърши по начина, по който те сметнат за добре. Лидерът насърчава самочувствието и мотивацията на служителите по отношение

на задачите, опитва се да намали колкото е възможно повече участието в планирането, контрола и определянето на целите¹.

В контекста на казаното е добре лидерите да познават основните стилове на ръководство и да избират най-подходящия за определената среда и екип. Да се дискутират всички съвременни теории за лидерството, е непосилна задача, с оглед на техния обем и вариативност. Затова ще разгледаме накратко само някои теоретични модели, които са най-популярни.

Авторитарен лидер

Автократът е лидер, който е фокусиран изцяло върху резултатите и ефективността. Той често взема решения сам и очаква подчинените му да правят точно това, което той е наредил.

При този стил лидерите имат абсолютна власт над служителите си. Персоналът и членовете на екипа имат много малка възможност да правят предложения, дори ако те са в интерес на организацията.

Повечето хора негодуват, ако бъдат третирани по този начин. Ето защо този лидерски стил води до чести отсъствия и до високо текучество на персонала. Въпреки това за някои рутинни и неквалифицирани дейности може да е ефективен, защото предимствата на контрола могат да надвишат недостатъците.

Този лидерски стил е полезен в организации, които работят, следвайки определени стриктни правила (например военната промишленост, производствени предприятия).

Бюрократичен лидер

Неговият стил се характеризира с точно следване на правилата. Тези лидери искат от екипа да следват процедурите точно. Този стил е подходящ за високо рискови работи, като например работа с машини, с токсични вещества, на опасна височина и т.н. Също така е подходящ при работа с големи суми пари и пари в брой.

Харизматичен лидер

Тази концепция е създадена от Макс Вебер през 1947г. Според модела, лидерството се основава на харизма – форма на влияние върху другите хора посредством лична привлекателност. Харизмата предизвиква подкрепата на членовете на екипа или организацията и тяхното признание за водещата роля на харизматичния лидер, което му осигурява власт върху неговите последователи (Blake & McCanse 1991).

Източник на преданост към харизматичния лидер не е традицията или признаването на неговото формално право да управлява, нито компетентността, а преди всичко емоционалната вяра в харизмата на лидера. Затова според Вебер, харизматичният вожд е длъжен да се грижи

¹ <https://phaidrabg.bg.ac.rs/open/o:25162>

за съхраняване на своята харизма и постоянно да доказва пред другите, че тя съществува. Става ясно, че този тип управление, всъщност е господство на основата на личната преданост към вождя (Benis & Nanus 2003).

Този лидер вдъхва много ентузиазъм на екипа си и мотивира другите да се развиват и самоусъвършенстват. Този тип лидери, обаче, имат склонност често да вярват повече в себе си, отколкото в техните екипи, а това създава риск даден проект или дори цяла организация да рухне, ако лидерът напусне. В очите на екипа успехът е пряко свързан с лидера. Харизматичният лидер носи голяма отговорност и е необходимо да е дългосрочно ангажиран със съответната дейност.

Демократичен лидер

Демократичният лидерски стил е комбинация от 2 стила: автократ и ненамесващ се лидер. Лидерът-демократ постоянно търси обратна връзка и предложения от екипа си, преди да вземе решение. Тъй като членовете на екипа чувстват, че гласът им се чува и техният принос има значение, демократичният лидерски стил често се свързва с постигане на по-високи нива на ангажираност, удовлетвореност и мотивация на служителите.

Демократичните лидери включват членовете на екипа при обсъждане и вземане на решения. Това увеличава удовлетвореността от работата на екипа, а също така помага за развитието на уменията на хората. Този подход отнема време, но често крайният резултат е наистина добър.

Тъй като този вид лидерство предполага участието на всички служители, той е отличен за организации, фокусирани върху творчеството и иновациите (например технологичните компании). Демократичният стил е ефективен, когато работата в екип е от съществено значение за постигнатите резултати, както и когато не бързината или производителността, а качеството на продукта е приоритет.

Либерален лидер

Този лидерски стил е точната противоположност на авторитарния тип лидерство. Предполага даване на пълна свобода на членовете на екипа, така че те да могат да работят по начина, по който на тях им се струва ефективен. Този стил може да бъде ползотворен, ако лидерът следи резултатите и връща обратна връзка на колегите си. Ненамесващият се лидер се фокусира предимно върху делегирането на работни задачи на членовете на екипа си, като след това, разчитайки на професионализма на подчинените си, не им оказва никакъв контрол и надзор.

Либералното лидерство е подходящо за екипи, в които членовете са много опитни, квалифицирани и самостоятелни. Той обаче може да доведе до спад в производителността, особено ако служителите са объркани относно очакванията на лидера, или ако някои от тях се нуждаят от

допълнителна мотивация или пък поставяне на крайни срокове, за да работят добре.

Лидер, ориентиран към хората и към отношенията

Този стил е противоположен на лидерството, ориентирано към задачите. Целта на този тип лидери е изцяло насочена към развитие, подкрепа и организиране на хората в екипа. Лидерът, ориентиран към хората насърчава работата в екип и творческото сътрудничество. В действителност повечето лидери използват и този стил, и стилът ориентиран към задачите.

Хората, които демонстрират този лидерски стил, винаги поставят другите на първо място и вярват, че ако членовете на екипа се чувстват лично и професионално удовлетворени, те ще са по-ефективни и ще работят много по-добре. Поради акцента, който поставят върху удовлетвореността и сътрудничеството, те са изключително ценени и уважавани от подчинените си.

Лидерът-служител

Този лидер често не е официално признат като такъв. Когато някой член на екипа от дадено ниво на организацията, задоволява потребностите на екипа, се нарича лидер-служител. Той прилича на демократичния лидер, защото всички участват заедно във вземането на решенията. Привържениците на този стил вярват, че той може да развива организацията в свят, в който ценностите са все по-важни и в който властта се постига въз основа на техните ценности и идеали. Други вярват, че в конкурентни за ръководството ситуации, лидерите-служители могат да се окажат по-ефективни от останалите лидерски стилове.

Лидер, ориентиран към задачите

Този стил е ориентиран единствено към приключване на задачите. Този тип лидери могат да бъдат доста авторитарни. Те активно планират, организират, разпределят работата и необходимите роли и следят за резултатите. Те не са склонни да мислят много за екипа си и този стил може да пострада много от недостатъците на едноличното лидерство, могат да срещнат трудности с мотивирането и задържането на служителите.

Транзакционен лидер

Според Б. Бас (1985), при упражняването на транзакционен лидерски стил, ръководителят мотивира последователите си, апелирайки към техния личен интерес. Транзакционното лидерство включва два компонента: *Управление чрез изключения* и *Управление чрез възнаграждения*. Лидерът се опитва да разменя награди срещу усилия и добро изпълнение на работата. Той определя задачите и предлага възнаграждение само в случаите на резултат, съответен на зададения стандарт.

Транзакционният лидер е изцяло фокусиран върху изпълнението, подобно на лидерът, задаващ темпото, но за разлика от него не разчита само на наказанията. При този лидерски стил, мениджърът предварително залага стимули при успех (обикновено под формата на парична награда), както и дисциплинарни мерки при неуспех. Транзакционният лидер е фокусиран върху наставничеството и обучението, за да помогне на служителите да постигнат заложените им цели и да се радват на наградите си.

Този лидерски стил е чудесен за организации или екипи, натоварени с постигането на постоянни краткосрочни цели, като например месечни цели, свързани с увеличаване на продажбите, образователни цели за определен цикъл от обучение и т.н.. Той обаче не е подходящ за организации, в които се разчита на стимулиране на творчеството и креативността.

Трансформационен лидер

Интересно е, че съвременната теория за трансформационното лидерство се свързва с теорията на историка Джеймс Барнс. Трансформационното лидерство предполага, че независимо от първоначалните различия в интересите си, индивидите са склонни да се обединят за постигането на висши цели. Или, реализирането на тези висши цели изисква сериозна промяна в интересите и поведението както на лидера, така и на подчинените (Graen 1976).

Трансформационният лидер вдъхновява своите екипи с обща визия за бъдещето. Лидерският ентузиазъм се прехвърля на екипа. Те се грижат за инициативите, които добавят нова стойност на организацията, а не за рутинната работа. Динамичността на този тип лидерство се изразява в това, че лидерът създава мотивация, формира ценности и организира дейността на последователите си така, че да се постигнат основните цели. В следствие, подчинените започват да действат по-активно и по-ефективно.

Въпреки това, вместо да се ръководи от индивидуалните цели на всеки служител, трансформационният лидер се ръководи единствено от целите на работодателя и ценностите на организацията.

Тъй като тези лидери прекарват голяма част от времето си, мислейки глобално за голямата картина, този лидерски стил е най-подходящ за екипи, които могат и сами да се справят с многото делегирани им задачи без постоянен надзор.

Заклучение

Глобализацията и бързите промени в средата на организацията изискват от лидерите постоянно да учат и да въвеждат нови компетенции и начини на работа чрез адекватни и програми през целия живот и допълнителни образователни програми. За да се постигнат желаните

резултати е необходимо но лидерът трябва да избере адекватен лидерски стил, за да използва по най-добрия начин знанията и уменията на своите последователи, като ги хармонизира с мисията и визията на организацията.

Не можем да кажем, че има уникален подход/стил на лидерство, който би бил ефективен във всички ситуации. Повечето професионалисти развиват свой собствен лидерски стил въз основа на фактори като опит и личност, както и уникалните нужди на компанията и нейната организационна култура. Ето защо лидерите трябва да хармонизират стила си с последователите и техните характеристики и компетенции, както и с конкретната ситуация.

За да се избере най-ефективния лидерски стил трябва да се вземат предвид няколко неща:

- нивото на квалификация на екипа;
- естеството на работата-рутинна, нова или творческа;
- организационната среда - стабилна или променлива, консервативна или авантюристична;
- какъв е вашия предпочитан стил.

Добрите лидери често инстинктивно превключват от стил в стил в зависимост от хората, които управляват и работата, която се извършва. Важно е доверието към лидера, както и балансът между нуждите на организацията и тези на екипа.

Лидерите са тези, които задават доминиращия тон за културата на новосъздадените организации.

REFERENCES

BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

BENIS, W. & NANUS, W. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper Paperbacks Press.

BLAKE, R. & MCCANSE, A. (1991). *Leadership dilemmas-grid solutions*. Butterworth-Heinemann Press.

BOJKOV, D., NANOVA, M. (2022). *Komunikatsija u upravљаu projektima u opštinama*, v. sbornik *Lokalna samouprava – kako iz kruga siromashnih*, Galaksijanis, Svrљig, Srbija, s, 107.

BOJKOV, V., GOTSEVA, M. (2022). *Poverenje – klљuch uspeha u komunikatsiji lokalne samouprave*, v. sbornik *Lokalna samouprava – kako iz kruga siromashnih*, Galaksijanis, Svrљig, Srbija, s, 90.

BOJKOV, V. (2016). *Poslovne komunikatsije*, Elektronski fakultet, Nish, s. 117.

GRAEN, G. (1976). *Role-making processes within complex organizations*. *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp.1201-1245.

MANSBRIDGE, J. (1999). Altruistic trust. In: Warren M. E. (Eds) Democracy and trust Cambridge: Cambridge University Press, pp. 290-309.

PETKOVIĆ, M. (2008). Organizatsaiono ponashanje, Ekonomski fakultet, Beograd, s. 23.

ROTTER, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. American Psychologist 35: 1-7, s. 123.

TYPES OF LEADERSHIP AND LEADERSHIP STYLES

Abstract. There are different leadership styles. From practice, the main styles that could help leaders of different organizations are described. Consciously or unconsciously, everyone chooses and practices their own style. Understanding the types of leadership and their impact can enrich everyone's individual style, make it more flexible and effective. There are several main theories dealing with leadership.

Behavioral theories emphasize what exactly a leader does and how he behaves. Can we expect cooperation from him, does he involve the team in decision-making, etc. Contingency theories look at how a given situation affects leadership and for which situations what leadership style is appropriate. Trait theories argue that good leaders share a common set of certain characteristics and that leadership is an innate, instinctive quality that people either have or lack. Theories of power and influence are based on the different ways in which leaders use them.

Keywords: leadership, leadership styles, leadership theories

Stefan Djordjevic, PhD Student

International Business School

Botevgrad, Bulgaria

E-mail: stefandj993@gmail.com